

Marjo Suonvieri

ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

Case Joka Ohjelmat Oy

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2016**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

CENTRIA - AMMATTIKORKEAKOULU Kokkola	Aika Kesäkuu 2016	Tekijä/tekijät Marjo Suonvieri
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA CASE JOKA OHJELMAT OY		
Työn ohjaaja Ann-Christine Johnsson		Sivumäärä 48 + 3
Työelämäohjaaja Jouni Suonvieri		
<p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa ja sitä, miten sitä voisi kehittää b-to-b yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Joka Ohjelmat Oy voisi tehostaa asiakkuudenhallintaansa strategisen johtamisen keinoin. Opinnäytetyöntutkimus rakentuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käydään ensin läpi, mitä on asiakkuudenhallinta ja millaisin strategioin sitä voi lähteä lähestymään. Sen jälkeen perehdytään asiakkuuden kehitysvaiheisiin alusta suhteen loppumiseen ja siihen, miten näissä eri vaiheissa asiakkuutta tulisi johtaa.</p> <p>Empiirisessä osuudessa perehdytään case-yritykseen Joka Ohjelmat Oy:n. Ennen varsinaisten tutkimustulosten läpi käymistä tutustutaan b-to-b-palveluiden markkinoinnin erityispiirteisiin. Kyselytutkimuksena toteutettu asiakkuuden kehitystutkimus tehtiin kvalitatiivisen tutkimuksena avainasiakasyhmälle. Tutkimuksen otanta jäi kuitenkin niin pieneksi, ettei niitä voi yleistää suurempaan perusjoukkoon. Tutkimuksessa esiin tulleita asioita voidaan kuitenkin hyödyntää case yrityksessä ja tuloksista pystytään tekemään suuntaa-antavia johtopäätöksiä tutkimukseen osallistuneiden asiakkuuksien osalta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Joka Ohjelmat Oy:n suurimpia myyntivaltteja on hyvä palvelu ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. Tiedottaminen ja aikataulutus mainittiin yrityksen kehityskohteiksi. Tästä syystä lähtisin kuitenkin uudelleen harkitsemaan tietoteknistä CRM- ohjelmistoa. Sen avulla voitaisiin kehittää asiakkuuksiensa johtamista entistä paremmin asiakkaan elinkaaren vaiheita huomioon ottavaksi, jolloin kutakin asiakkuutta hoidettaisiin tilanteen vaatimalla tavalla. Asiakkuuksien todellisen potentiaalın saavuttamiseen vaaditaan asiakkuuksien vastuuhenkilöillä riittävää tietotaitoa asiakassuhteiden johtamiseen, jotta niitä pystytään johtamaan asianmukaisella tavalla. Asiakkuuksienhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jossa asiakaslähtöisellä ajattelulla tuotetaan parempaa asiakaskannattavuutta ja sitä kautta suurempaa asiakkuuden kokonaisarvoa sekä oman yrityksen, että asiakkaiden näkökulmasta.</p>		

Asiasanat

asiakkuudenhallinta, ohjelmatoimisto, CRM, asiakassuhteiden johtaminen, b-to-b

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola	Date July 2016	Author Marjo Suonvieri
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Name of thesis CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CASE JOKA OHJELMAT OY		
Instructor Ann-Christine Johnsson		Pages 48 + 3
Supervisor Jouni Suonvieri		
<p>This thesis deals with customer relationship management and how it could be developed b-to-b-undertaking from its internal point of view. The aim of this study was to find out how Joka Ohjelmat Ltd could enhance the customer relationship management of strategic management methods. Thesis study consists of a theoretical part and an empirical part. The theory part of the study gives the viewer understanding of a customer relationship management and what kind of strategies to be able to leave to approach. After that focus is on different stages of the relationship and how these different stages of the customer relationship should be lead.</p> <p>In the empirical part of the study case Joka Ohjelmat Ltd results of the study will be gone through and the marketing services specificities of the b-to-b relationships. The survey carried out in the customer development survey was conducted a qualitative study key customer group. However, the study sample was so small that they cannot be generalized to a larger-scale. However, case company can use these results to get some directions of this key customer group.</p> <p>Based on the study for Joka Ohjelmat Ltd's biggest selling points is a good service and long-term customer relationships. Information and scheduling were mentioned in the company's development targets, for this reason I would re-consider should the company start using the information technology CRM software. It could be used to develop a better management of customer life cycle phases to a multilateral stage. The true potential of customer accounts may be required to achieve sufficient know-how, customer relationship management, to enable them to be able to manage in an appropriate manner. Customer relationship management is a continuous learning-process, whereby customer-oriented thinking produced better customer profitability and thus higher customer lifetime value as well as their own business, the customers point of view.</p>		
Key words customer relationship management, entertainment producer, agency, CRM, b-to-b		

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ASIAKKUUDENHALLINTA.....	2
2.1 Asiakkuusajattelu.....	3
2.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	5
2.3 Asiakkuuksien arvo.....	6
2.4 Asiakasstrategiat	7
2.4.1 KAM eli Key Account Management	7
2.4.2 DPM eli Directional Policy Matrix.....	11
2.4.3 Avainasiakkaiden sitouttamista vahvistavat KAM-menetelmät	13
2.4.4 Asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman kehittäminen	14
3 ASIAKKUUDEN ELINKAARI	16
3.1 Kokeileva vaihe.....	17
3.2 Perusvaihe	17
3.3 Yhteistyövaihe.....	18
3.4 Keskinäisen riippuvuuden vaihe	18
3.5 Integroitu vaihe.....	19
3.6 Asiakassuhteen loppuminen	19
4 JOKA OHJELMAT OY	22
4.1 Joka Ohjelmat Oy:n asiakassuhteiden hallinta.....	22
4.2 B-to-b-palvelujen markkinointi	24
4.3 B-to-b-palvelujen markkinointiprosessinvaiheet	26
5 TUTKIMUSONGELMA JA TULOKSET	29
5.1 Toteutus.....	29
5.2 Tulosten analysointi	30
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	39
6 YHTEENVETO JA KEHITYSIDEOITA.....	40
6.1 Kehitysideoita	40
6.2 Pohdintaa ja loppusanat	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelupohja JokaOhjelmat Oy:n toimistusjohtajan haastatteluun.	38
LIITE 2. Kyselylomake	39
KUVIOT	
KUVIO 1. Asiakkuuden potentiaali ja todellinen tila elinkaaren eri vaiheissa.....	2
KUVIO 2 Asiakkuusajattelun kulmakivet.....	4

KUVIO 3. Key Account Management johtamisprosessin vaiheet	8
KUVIO 4 Suhteiden tyyppejä: kumppani, ystävä, tuttava ja kilpailija	9
KUVIO 5. DPM-matriisiin pohjautuva asiakasstrategia	11
KUVIO 6. B-to-b asiakassuhteen vaiheet.....	15
KUVIO 7. Asiakassuhteen loppumisprosessi.....	19
KUVIO 8. Palvelujen markkinoinnin kolmio.....	25
KUVIO 9. B-to-b –palvelujen markkinointiprosessin vaiheet	26
KUVIO 10. Vuokrahenkilöstön ammattitaito	33
KUVIO 11. Käytetyt palvelut.....	33
KUVIO 12. Tulevaisuuden näkymät	35
KUVIO 13. Joka Ohjelmat Oy:n vahvuudet ja kehityskohteet	36

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Asiakassuhteen kesto.....	29
TAULUKKO 2. Joka Ohjelmat Oy:n tarjoaman tuntemus	30
TAULUKKO 3. Asiakkuuden keston ja tarjoaman tuntemus.....	31
TAULUKKO 4. Joka Ohjelmat Oy:n palveluiden vastaaminen asiakkaiden odotuksiin	32
TAULUKKO 5. Käytetyt Joka Ohjelmat Oy:n palvelut	32
TAULUKKO 6. Yhteydenpito	34
TAULUKKO 7. Kehittämispalaverit	34

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa ja sitä, miten sitä voisi kehittää b-to-b-yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jonka tavoitteena on lisätä yrityksen tietoa ja ymmärrystä asiakkuuksistaan maksimoidakseen suhteiden kannattavuus pitkällä aikavälillä (Mäntyneva 2001, 7). B-to-b-lyhenne tulee englannin kielisestä ilmaisusta business to business, eli puhutaan yritysten/organisaatioiden välisestä kaupankäynnistä. Opinnäytetyön tutkimus rakentuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta.

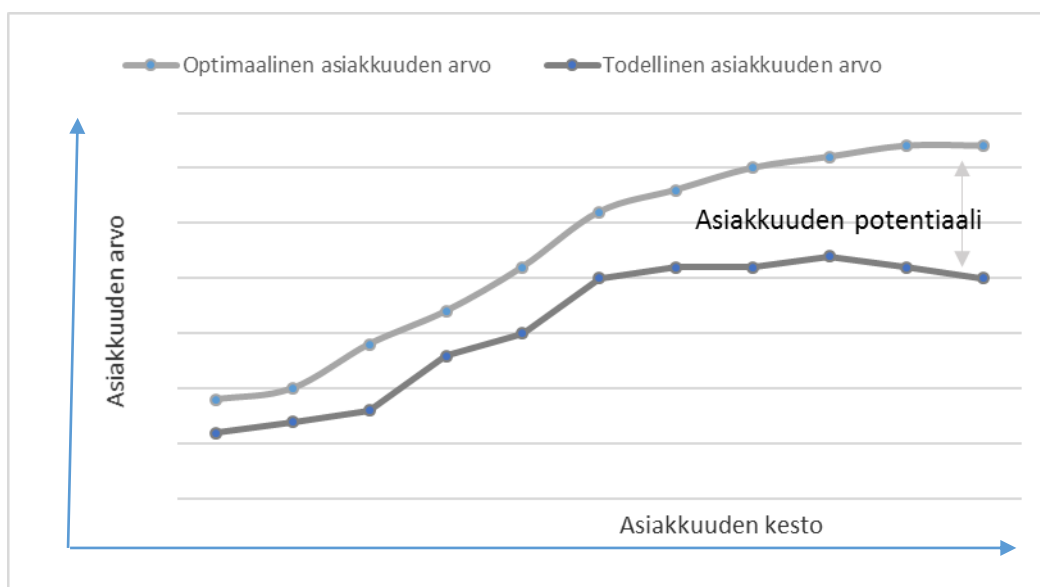
Teoriaosuudessa käydään ensin läpi, mitä on asiakkuudenhallinta ja millaisin strategioin sitä voi lähteä lähestymään. Sen jälkeen perehdytään, millaisia ovat asiakkuuden kehitysvaiheet alusta suhteen loppumiseen ja miten näissä vaiheissa tulisi johtaa asiakkuutta. Tärkeimpinä lähteinä tässä opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytetään Ojasalo & Ojasalon (2010) B-to-b-palveluiden markkinointi kirjaa antamaan yritysten väliseen kauppaan näkökulmaa, jossa otetaan myös se loppukäyttäjä eli asiakasyrityksen asiakas huomioon. Asiakkuudenhallintaan taas haetaan erilaisia näkökulmia Mäntynevan (2001) Asiakkuudenhallinta nimisestä kirjasta ja Storbacka & Lehtisen (1997) Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla -kirjasta.

Empiirisessä osuudessa lähdetään hakemaan pohjaa tutkimukselle esittelemällä case ja toimeksiantaja Joka Ohjelmat Oy. Samassa käydään läpi b-to-b-palvelujen markkinoinnin perusrakennetta. Asiakkuudenkehitys tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena kyselytutkimuksena valitulle kohderyhmälle, joiden oletettiin olevan Joka Ohjelmat Oy:n avainasiakassuhteita. Tutkimuksessa selvitetään avainasiakassuhteiden nykytilaa ja kartoitetaan tulevaisuuden näkymiä asiakasyrityksissä. Tämä tulokulma pohjautuu toimeksiantajan haluun ymmärtää paremmin asiakkuuksien käyttäytymistä ja tilaa. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää asiakkuudenhallinnan tämänhetkistä tilannetta, tuottaa kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan tehostamiseksi strategisen johtamisen kautta ja siten kehittää asiakassuhteita entisestään.

Tutkimusongelmana on, miten Joka Ohjelmat Oy voisin tehostaa asiakkuudenhallintaansa strategisen johtamisen keinoin. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastauksia tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen kautta ja toimeksiantaja voi soveltaa saatua tietoa parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Joka Ohjelmat Oy:n kanssa.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkaat/asiakassuhteet ovat yrityksen keskeisimpiä resursseja, sillä ilman asiakkaita yrityksen on käytännössä mahdotonta toimia. Asiakkuuksia on kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti yrityksen näkökulmasta maksimoidakseen asiakkuuksien kannattavuus. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jonka tavoitteena on lisätä yrityksen ymmärrystä asiakkuuksistaan ja näin voidaan hyödyntää niiden todellinen potentiaali (KUVIO 1.) Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen aktiivista päätöksentekoa siltä osin, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se jatkossa kannattaa panostaa. Yksittäisiä asiakassuhteita ei ole yleensä syytä analysoida, mutta tietyn asiakasryhmän käyttäytymistä on syytä tarkastella. (Mäntyneva 2001, 8—10.)



KUVIO 1. Asiakkuuden potentiaali ja todellinen tila elinkaaren eri vaiheissa (mukaillen Mäntyneva 2001, 38)

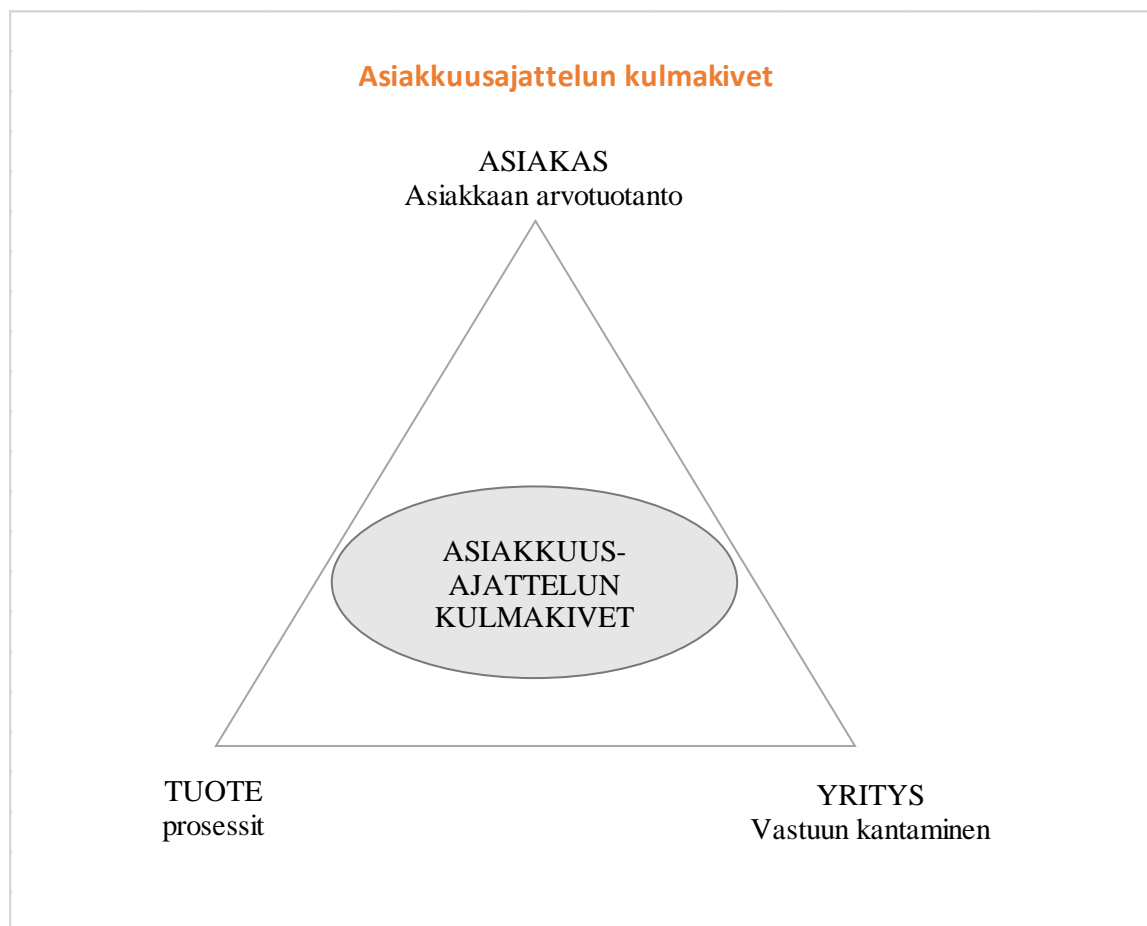
Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyvää Customer Relationship Management -nimikettä ja sen lyhennettä CRM. CRM:llä voidaan tarkoittaa myös tietoteknisiä ohjelmia asiakassuhteiden hallintaan, mutta tässä opinnäyte työssä käsitellään asiakassuhteiden hallintaa käsitteenä ja yrityksen resurssina. Käsitteenä CRM ja asiakkuudenhallinta tulivat osaksi liiketalouden sanastoa vasta 1990-luvulla, vaikka asiakkuudenhallintaa on käytännössä tehty niin kauan kuin kauppaakin. Yritykset kohdistavat ajatteluaan ja toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Käytännössä se tarkoittaa, että asiakkaan tarpeet pyritään tunnistamaan ja täyttämään

entistä paremmin. Asiakkuudenhallintaa voisi kuvata jatkuvana oppimisprosessina, jossa asiakkaan tarpeisiin vastaaminen tuottaa parempaa asiakaskannattavuutta ja sitä kautta suurempaa kokonaisarvoa. Asiakassuhteiden hallinnalla pyritään kuromaan asiakkuuden todellista arvoa lähemmäksi asiakkuuden todellista potentiaalia. (Mäntyneva 2001, 11—12, Oksanen 2010, 75—76 & Bergström & Leppänen 2007, 408.)

2.1 Asiakkuusajattelu

Ymmärtääkseen asiakkuudenhallinta-ajattelua on ensin määriteltävä uudelleen asiakassuhteet. Asiakkuuksien johtamisessa ei pyritä maksimoimaan yksittäisen kaupan tuottoa, vaan rakennetaan kestävää asiakkuutta yhteistyössä asiakkaan kanssa ja näin asiakkuus tuo lisäarvoa molemmille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei muodostu hintakilpailuun, vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan lisäarvoa itselleen. Asiakkuusajattelussa tuote nähdään kokonaisuutena, jossa yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu vaihdantaa, jonka avulla yrityksen osaamista hyödynnetään osana asiakkaan arvotuotantoa. Tässä tapauksessa on merkityksetöntä, onko tuote tavara vai palvelu. Tärkeintä on tarjota asiakkaalle jotain sellaista, että hän hyötyy asiakkuudesta omassa arvotuotannossaan. Tuote ostetaan siis sen vuoksi, että sitä käytetään johonkin tehtävään ja silloin tuotteet todellinen arvo paljastuu asiakkaalle. B-to-b-maailmassa tuotteen todellinen arvo paljastuu ostavalle yrityksen mahdollisesti vasta omien asiakkaidensa arvotuotannon kautta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19—25.)

Tuote on yrityksen osaamisen käytännön ilmentymä. Se on nähtävä kokonaisuutena, jossa yrityksen ja asiakkaan eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa, joka taas siirtää yrityksen osaamisen osaksi asiakkaan arvotuotantoa (KUVIO 2.). Asiakkuusajattelussa peräänkuulutetaan yrityksen vastuuta asiakkuuden kehittämiseksi. Yrityksen tulee rakentaa asiakkuuden lujuutta asiakastyytyväisyyden kautta kehittääkseen asiakkuutta ja tarjotakseen asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19—25.)



KUVIO 2. Asiakkuusajattelun kulmakivet

Asiakkaan arvotuotanto on asiakkuusajattelun keskeisimpiä käsitteitä. Arvotuotannolla tarkoitetaan, asiakkaan prosessia, jonka avulla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan. Kun yritys pyrkii tukemaan asiakastaan arvotuotantoprosessissaan, on koko asiakkuutta ajateltava prosessina. Asiakkuutta ei ajatella yksittäisenä kauppa (vaikka totta kai niilläkin on merkityksensä), mutta ymmärtääkseen asiakkuutta tulee ajatella kokonaisuutta ja joka muodostuu jokaisesta kohtaamisesta, jatkuvasta kehityksestä ja jatkuvuudesta. Asiakkuuden onnistuminen vaatii aitoa vuorovaikutusta ja pyrkimystä sellaiseen asiakkuuteen, joka tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille panostamisesta asiakkuuteen. Asiakkuusajattelussa siis siirrytään pois vastakkainasettelusta yhteisen hyödyn tavoitteluun. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20.)

2.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuudenhallinnalla pyritään kasvattamaan asiakasuskollisuutta. Tämä voidaan saavuttaa lisäämällä yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja sen ymmärrystä, mistä syystä asiakkaat ostavat. Asiakkuudenhallinnalla voidaan lisätä myynnin ja markkinoinnin tehoa. Johtamalla asiakassuhteita saavutetaan lisäarvoa niin asiakassuhteelle kuin asiakkaillekin omaan arvotuotantoonsa. Asiakkuuksien johtamisen edellytyksenä on kuitenkin aina se, että ymmärretään asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali (Mäntyneva 2001, 21). Näin on kuitenkin vain, jos asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja prosesseja kehitetään määrätietoisesti. Asiakkuuksien johtamisen pitäisi olla koko yritystä koskeva johtamismalli, jossa asetetaan tarkat ja konkreettiset asiakastavoitteet ja strategiat niihin pääsemiseksi. Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen aktiivista päätöksentekoa, siitä minkä asiakkuuksien kehittämiseen halutaan jatkossa panostaa. (Mäntyneva 2001, 11—12 & Storbacka & Lehtinen 1997, 20.)

Asiakkuudenhallinnan edut voidaan jakaa kahteen ryhmään. Asiakkuudenhallinta lisää yrityksen ymmärrystä, miksi asiakkaat ostavat. Lisäksi asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, mikä taas vahvista markkinoinnin kannattavuutta. Asiakkuudenhallinta pyrkii lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa juuri meidän yritykseltä tarjoamalla lisäarvoa asiakkaan omaan arvotuotantoon. Kilpailukyky on tunteen, tiedon ja tekojen summa. Menestyäkseen yrityksen on hallittava vaihdantaa saadakseen osuuden asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta. Sydämellä tarkoitetaan tunnetta. Tunteet ohjaavat kuluttaja-asiakkaiden lisäksi myös yritysasiakkaita osallistumaan asiakkuuteen ja sen kehittämiseen. Asiakkuus, joka pohjautuu tunteeseen, on arvokas. Luottamus saa asiakkaan sitoutumaan asiakkuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 38—49.)

Osuus asiakkaan ajatuksista taas edustaa asiakkaan pyrkimystä valita rationaalisesti mistä tuotteensa ostaa ja asiakas pystyy siihen vain, jos tuntee mitä myyvä yritys tarjoaa, eli sen asiakkuuden keskeinen sisältö ja sitä miten asiakkuutta voidaan kehittää tai mitä asiakkaalta odotetaan. Osuus asiakkaan lompakosta on taas se perinteisin asiakkuuden tarkastelu ja arviointi kohde, mutta sitäkin voidaan laajentaa. Asiakaskin panostaa suhteeseen aikaa, työtä ja rahaa. Asiakas ei ole pelkkä tuotetta käyttävä objekti vaan myös asiakkuuden kehittämiseen osallistuva subjekti. Joissain tapauksissa asiakkuutta voi kehittää niin, että asiakas itse panostaa suurimman osan työstä ja ajasta ja myyvä yritys rakentaa vain puitteet asiakkuudelle. Pisimmälle vietyinä kyse on itsepalvelusta. Aika on siitä mielenkiintoinen resurssi, että sitä ei voi varastoida ja prosessien nopeuttamisella saavutetaan usein merkittävää kilpailue-

tua. Asiakkuudessa ei ole kysymys pelkästään yksittäisistä kaupankäynnin episodeista, vaan pyritään syvempään yhteistyöhön. Vaihdantaa tuleekin tarkastella asiakassuhteen vaiheiden kautta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 38—49.)

2.3 Asiakkuuksien arvo

Yrityksen ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella on luonnollisesti suuri merkitys asiakkuuden arvoon. Asiakas saa osia arvotuotantoonsa ja kokee saavansa lisäarvoa arvotuotantoonsa. Vastaavalla tavalla yritys saa asiakkaalta resursseja ja sitä kautta hyötyy asiakkuudesta. Mitä enemmän molemmat hyötyvät, sitä arvokkaampi asiakkuus on. Asiakkuuden johtamistyön ainoa pysyvä tavoite on asiakkuuden arvonnousu. Asiakkuuden arvo taas tulee kyetä luomaan unohtamatta asiakaskannattavuutta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 49.)

Tämä asiakkuuden arvo vaatii hieman avaamista. Asiakkuus voi olla yritykselle arvokas monestakin syystä. Tärkein mittari asiakkuuden arvolle on kannattavuus, eli asiakkuustulot – asiakkuuskustannukset = asiakkuuden kannattavuus. Muita mahdollisia mittareita asiakkuuden kannattavuudelle on asiakkuuden rahallinen volyymi, asiakkuuden kesto, asiakas osuus, asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden lujuus (sisältäen asiakastyytyväisyyden), osaamisarvo ja varsinkin b-to-b alalla referenssiarvo. Pidempään kestänyttä asiakkuussuhdetta voidaan käyttää referenssinä, sillä ne ovat lujemmalla pohjalla asiakkuuden aikana syntyneiden henkilösuhteiden ja muiden sidosten ansioista. Voimakkaasti sitoutunut asiakas tehostaa usein uusien asiakkuuksien syntymistä suosittelemalla yritystä ja sen palveluita kontakteilleen. Tällainen verkostoituminen on ensisijaisen tärkeää viihdealalla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29—31.)

Asiakkuuden arvon nostaminen lähtee asiakkuuden uudelleen suunnittelusta. Asiakkuuksia pitää johtaa ja siihen tarvitaan sitä uutta ajattelua. Asiakkuuden ovat yrityksen keskeinen pääoma. Voidaan puhua asiakkuusresursseista, eli asiakkuuspääomasta ja sen arvon kehittämisestä. Mitä enemmän asiakkuuksia pystytään kehittämään, sitä suurempi pääoma yrityksellä on käytettävissä. Tämä toteutuu luomalla toimivat asiakkuus strategiat, joiden avulla asiakkuuksia kehitetään. Kun lähdetään miettimään, miten niitä kestäviä asiakassuhteita sitten luodaan, perinteisesti ajatellaan asiakkuuden kestoon voitavan vaikuttaa asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakkuusajattelussa tämä pätee vain joissain tilanteissa ja tiettyissä strategioissa. Asiakkuusajattelussa korostetaan asiakassuhteen lujuutta, johon vaikuttavat muutkin tekijät kuin vain asiakastyytyväisyys. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29—31.)

2.4 Asiakasstrategiat

Yrityksen tavoitteena on saada asiakkaat ostamaan heidän tuotteitaan tai käyttämään heidän palveluitaan uudestaan ja uudestaan, eli tavoitteena on saada asiakkaat sitoutumaan yritykseen ja tulemaan uskollisiksi sille. On siis tärkeää saada vakioasiakkaita, jotka pysyvät uskollisina vuodesta toiseen. Vielä tärkeämpää on kuitenkin kohdella näitä arvokkaimpia asiakkaita mahdollisimman hyvin. Yritys voi seurata asiakkaan ostokäyttäytymistä ja näin saada selville, kuinka asiakkaan ostouskollisuus on kehittynyt. Asiakasuskollisuutta mitatessa tulisi kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin tekijöihin: myyntimäärä, keskiostoksen koko, ostotiheys ja sen muutokset, milloin oli viimeisin ostoajankohta, asiakassuhteen kokonaiskesto vuosina. (Bergström & Leppänen 2009, 477—488.)

2.4.1 KAM eli Key Account Management

Key Account Management (myöhemmin KAM) eli avainasiakassuhteiden johtaminen perustuu ajatteluun, ettei kaikki asiakassuhteet ole tyypillisesti yhtä tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta. Tätä konkretisoi hyvin vanha 20/80-sääntö, eli 80 prosenttia yrityksen tuloksesta tulee 20 prosentilta asiakkaista. KAM on lyhyesti sanottuna b-to-b yritysten strategisesti tärkeiden asiakkaiden hallinnan lähestymistapa. Kokonaisvaltainen KAM muodostuu neljästä elementistä (KUVIO 3.). Ensimmäisenä on idenfioitava eli tunnistettava avainasiakkaat. Toisena on avainasiakkaiden analysointi peruskysymysten, historian ja sitoutumisen asteen pohtiminen. Kolmantena on oikeiden avainasiakasstrategioiden valinta ja neljäntenä käytännön menetelmien kehittäminen ja soveltaminen avainasiakassuhteiden hallitsemiseksi. Kun b-to-b yritys haluaa parantaa omaa asiakassuhteiden hallintaansa ja markkinointiaan, se käy läpi vaiheittain nämä johtamisprosessin peruselementit. (Bergström & Leppänen 2009, 477 & Ojasalo & Ojasalo 2010, 144.)

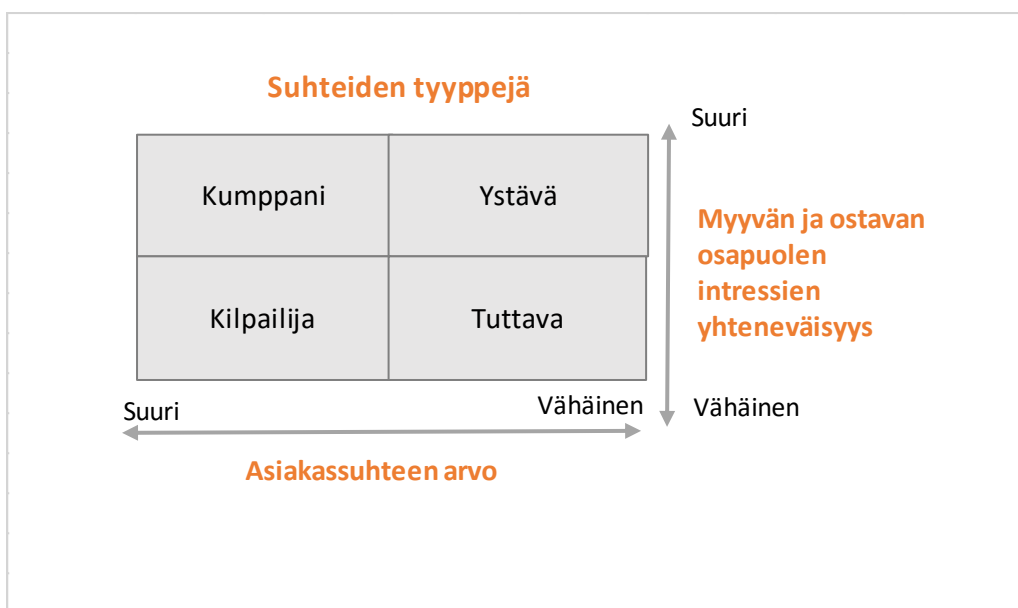


KUVIO 3. Avainasiakkuuksien johtamisprosessin vaiheet. (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 145)

Yllä olevassa kuviossa on havainnollistettu KAM -prosessien vaiheet. Aluksi on tunnistettava avainasiakkaat. Ojasalon mukaan yritykset eivät yleensä tiedä keitä ovat heidän avainasiakkaansa. Joka Ohjelmilla oli kuitenkin selvää, kenelle kohdistamme tämän tutkimuksen, eli mitä asiakassuhteita haluamme tutkia ja lähteä kehittämään. Asiakkaiden systemaattiseen priorisointiin kuuluu kuitenkin teoriassa viisi vaihetta; avainasiakkaiden kriteerit, kriteerien painoarvo eli suhteellinen tärkeys, pisteytykset eri kriteerien osalta, painotetut pisteet ja siitä saadaan avainasiakkaiden tärkeysjärjestys. On syytä ottaa huomioon suhteen menneisyys, nykytila ja tulevaisuus. Käytännössä pisteytyksen kriteeristö voi muodostua, vaikka myyntimäärästä, kannattavuudesta, referenssiarvosta, sijainnista, asiakassuhteen pituudesta, tulevaisuuden kasvupotentiaalista ja suhteessa oppimismahdollisuuksista ja uusista kompetensseista. Sitten nämä pisteytetään vaikka 1—10 ja valitaan painotettavat kriteerit. Avainasiakkaiden analysointi vaiheessa selvitetään vastaavalla tavalla oman yrityksen kilpailukyky asiakasyrityksen näkökulmasta. Tässä vaiheessa kriteeristö voi muodostua esimerkiksi tuotteesta, hinnasta, palvelusta ja imagosta. Oman yrityksen lisäksi on syytä analysoida tärkeimmät kilpailijat ja kriteerit pisteytetään

taas priorisointia vasten. Kriittiset menestystekijät ja niiden painoarvo vaihtelevat avainasiakas kohtaisesti ja ne voivat myös muuttua matkan varrella. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144—152.)

Avainasiakassuhteen analysointivaiheessa on otettava huomioon asiakassuhteen historia (myynti, voiton kehitys, investoinnit asiakassuhteeseen sekä mahdolliset reklamaatiot) ja selvitettävä asiakassuhteen kehitysaste, sillä eri vaiheissa olevat asiakassuhteet vaativat erilaisia toimintamalleja. Ostoprosessin luonteeseen ja siihen vaikuttaviin henkilöihin tutustuminen on myös syytä selvittää. Tavoitteena on selvittää ja analysoida asiakkaan aikomukset jatkaa tai keskeyttää asiakassuhde. Tästä päästäänkin yhteneväisten tavoitteiden ja voimasuhteiden analysointiin. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi asiakassuhteen luonteeseen ja mielekkyyteen. Asiakkaat voidaan jaotella kumppaneihin, ystäviin, tuttaviin ja kilpailijoihin kuviossa (KUVIO 4.) esitetyllä tavalla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 152—153.)



KUVIO 4. Asiakassuhteiden tyyppiä; kumppani, ystävä, tuttava ja kilpailija (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 153)

Asiakas on myyjän näkökulmasta kumppani, kun asiakkaan taloudellinen arvo on suuri ja tavoitteet yhtenäiset oman yrityksen tavoitteiden kanssa. Kumppanit ovat suuresti riippuvaisia toisistaan kuten integroidussa tilassa olevassa asiakassuhteessa ja voivat olla kilpailutilanteessa toisten myyjä-ostaja kumppanien kanssa. Suhteeseen liittyvät tuotteet/palvelut ovat kriittisiä tai niiden volyymi suuri. Tuotteet ovat usein hyvin räätälöityjä ja voitot jaetaan oikeudenmukaisesti osapuolille. Vaihtoehtoisia

kumppaneita voisi olla, mutta niitä voi olla vaikea paikantaa ja vaihdon kustannukset olisivat suuret. Ystäviä taas ovat asiakkaat, joiden kanssa asiakassuhteen arvo on vielä vähäinen, mutta tavoitteet yhteneväiset. Asiakassuhteessa on tulevaisuuden potentiaalia. Tällaisessa tilanteessa on tarkkailtava jatkuvasti tilannetta, jotta osaa panostaa kaupan lisääntymiseen oikealla hetkellä esimerkiksi tekniikka investoinneilla. Tärkeää on myös saada oikeat ihmiset keskustelemaan keskenään, jotta yritys voi tarjota asiakkailleen oivalluksia keinoista luoda itselleen ja suhteelle lisäarvoa. Asiakas on myyjän näkökulmasta tuttava, kun suhteen taloudellinen arvo on vähäinen eikä tavoitteet ole yhteneväisiä. Osapuolten vaihdon kustannukset ovat pienet, sillä asiakassuhteen tuotteet/palvelut ja toiminnot ovat standardoituja. Yhteistyö tämäntyyppisten asiakkaiden kanssa voi kuitenkin jatkua pitkäänkin, sillä yritys pyrkii minimoimaan strategisen haavoittuvuuden tai uusille maantieteellisille alueille. Kilpailijoina voidaan pitää asiakkaita, joiden taloudellinen arvo on suuri, mutta tavoitteet eivät ole yhtenäisiä. Osapuolet tavoittelevat siis vain omaa etuaan suhteessa ja siltä yritetään suojautua. Kumppanin vaihtamisen kustannuksia pyritään pienentämään, samalla ylläpitäen suhdetta tekemättä suuria investointeja tai mukautuksia. Todennäköisesti molemmat yhteistyökumppanit etsivät aktiivisesti uutta kumppania, sillä yhteistyötä tehdään pakosta eikä halusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 153—154.)

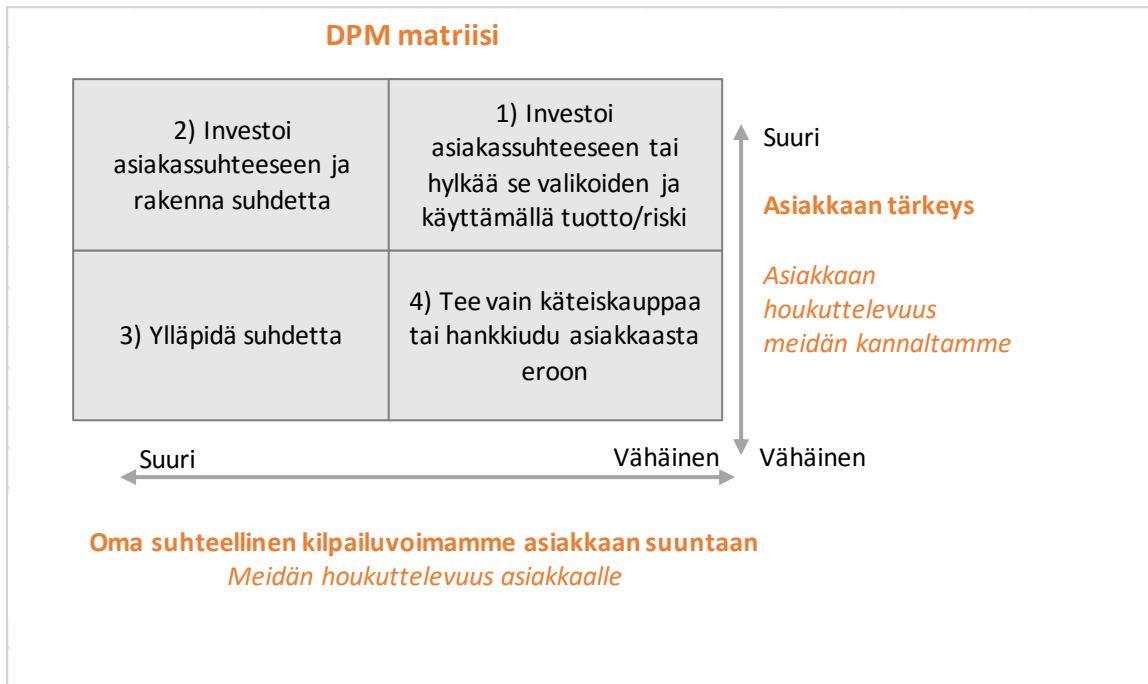
Kun avainasiakassuhteet on analysoitu, siirrytään strategioiden valintaan. Osapuolten sitoutuminen ja kiinnostus asiakassuhteen kehittämiseen voi vaihdella, mikä vaikuttaa asiakassuhteen strategioihin. Strategiota luodessa on syytä muistaa, ettei olemassa oleva asiakassuhde ole välttämättä merkki toimivasta asiakassuhteesta. Osapuolet eivät siis välttämättä ole tyytyväisiä tai koe olevansa win-win suhteessa. Asiakassuhteen perusasetelma ja valtasuhteet voivat, joissain tilanteissa pakottaa tiettyyn strategiaan, jos yhteistyötä halutaan ylipäättään tehdä. Vaikka pyritään rakentamaan pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita käytännössä, esiintyy kuitenkin usein asiakassuhteita, joissa myyjä/asiakas tai molemmat eivät ole sitoutuneita ja lopettaisivat suhteen, jos voisivat. Kilpailutilanteen vallitessa asiakas ei voi jäädä pitkäksi aikaa epätyytyttävään asiakassuhteeseen, vaan markkinoille ilmaantuu ennemmin tai myöhemmin kilpailija, joka tekee asiakkaalle paremman tarjouksen ja asiakas tarttuu siihen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154—157.)

Yksinkertaisimmillaan asiakasstrategiat luodaan ryhmille sen mukaan, kuinka arvokkaita (houkuttelevia) asiakkaat ovat yrityksen näkökulmasta ja luodaan näille ryhmille omat strategiansa. Käytännössä ryhmät voi jaotella, vaikka ABC-luokituksen mukaan kolmeen ryhmään. A-ryhmässä on pienin massa, mutta suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee tältä ryhmältä (20/80 sääntö). Näille asiakkaille tarjotaan asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluja ja paras mahdollinen palvelu, yhteistyötä vaalitaan ja kehitetään. B-ryhmän asiakkaita palvellaan hyvin ja palveluita räätälöidään myös heille, mutta harvem-

min yksilöllisesti. Asiakassuhteita johdetaan myös, joskin hieman riisutummin, sillä pyrkimyksenä on nostaa näistä asiakasluokista potentiaaliset asiakkaat A-ryhmään. C-ryhmän asiakkaita johdetaan massatuotannon ja massamarkkinoinnin keinoin. Tässäkin ryhmässä on kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka yksittäiset asiakassuhteet eivät olisikaan merkittäviä, ryhmänä C-ryhmäkin muodostaa ison segmentin liikevoitosta. Asiakassuhteita pyritään nostamaan tulevaisuudessa C-ryhmästä B- tai jopa A-ryhmään. Osasta asiakkaita taas kannattaa pyrkiä pääsemään eroon, sillä joukossa on usein myös tappiollisia asiakkaita ilman tulevaisuuden kehittymispotentiaalia tai muuta arvoa. Se on kuitenkin tehtävä harkitusti ja hienovaraisesti, jotta yrityksen imago säilyy hyvänä eikä synny negatiivista referenssiä. Tällä strategialla pyritään luonnolliseen tilaan, jossa tärkeimmät asiakkaat saavat parhaan palvelun ja laadun. Heikompaa laatua saavat asiakkaat taas saavat riittävää laatua ja todennäköisesti maksavat myös halvempaa hintaa, jotta kilpailukyky säilyy. Asiakkaat kannattaa priorisoida sillä, jos kaikille tarjottaisiin samaa, jäisivät parhaat asiakkaat huonompaan asemaan ja huonommat asiakkaat taas saisivat suurimman hyödyn. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157—159.)

2.4.2 DPM eli Directional Policy Matrix

Toinen asiakasstrategian hahmottamismuoto pohjautuu DPM-matriisiin (KUVIO 5.). Tässä strategiasa asiakkuudet ryhmitellään sen mukaan, kuinka houkuttelevia ne ovat myyvän yrityksen näkökulmasta sekä kuinka houkutteleva myyvä yritys on asiakkaan näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa otetaan siis huomioon sekä myyvän yrityksen, että asiakkaan kriittiset menestystekijät ja niiden pohjalta analysoidaan mihin suhteisiin panostetaan. (Ojasalo & Ojasalo 160.)



KUVIO 5. DPM-matriisiin pohjautuva asiakasstrategia (Ojasalo & Ojasalo 2010, 161)

Asiakkaan houkuttelevuus voidaan arvioida ja pisteyttää edelle mainittujen mallien ja tietojen avulla, kuin myös myyvän yrityksen kilpailuvoimaa kilpailijoihinsa nähden voidaan arvioida esimerkiksi edellä mainitulla tavalla kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta. Ensimmäiselle ryhmään kuuluvat asiakkuudet sisältävät potentiaalia, mutta myös riskejä. Suhteet tulee arvioida tilannekohtaisesti tuotto/riskianalyysiä käyttäen ja sen pohjalta niihin joko investoidaan tai jätetään investoimatta. (Ojasalo & Ojasalo 160—162.)

Toiseen ryhmään kuuluviin panostetaan voimakkaasti, sillä ne tulevat mitä todennäköisimmin tuottamaan positiivista kassavirtaa. Näihin asiakassuhteisiin panostetaan investoinnein ja niitä kehitetään. Kolmannen ryhmän asiakkaat tuottavat positiivista kassavirtaa ja nämä suhteet pyritään pitämään ennallaan. Jos asiakassuhteisiin tehdään investointeja niiden tulisi olla enemmän korvausinvestointeja kuin täysin uutta panostusta. Neljänteen ryhmään kuuluu asiakkuudet, joiden ei saa antaa sitouttaa tärkeitä resursseja pois tärkeistä asiakassuhteista. Tällaisten suhteiden hoitaminen perustuu vain välittömään käteiskauppaan, jollei sitten johtamis- ja työntekijäresursseja voida suoraan laskuttaa asiakkaalta. Siinäkin tapauksessa parhaita resursseja ei kannata kohdistaa näihin suhteisiin. Jollei suhde ole kannattava tai muuten arvokas, jollain tapaa, on syytä katkaista asiakassuhde. Asiakassuhteen katkaisu pitää kuitenkin hoitaa tyylikkäästi edellä mainitut kohdat huomioiden, ettei oman yrityksen imagoa turmella. (Ojasalo & Ojasalo 160—162.)

2.4.3 Avainasiakkaiden sitouttamista vahvistavat KAM-menetelmät

Avainasiakassuhteiden johtaminen sisältää operatiivisella tasolla erilaisia toimenpiteitä ja osa-alueita, joilla asiakasta pyritään sitouttamaan suhteeseen ja valittuihin strategioihin. Avainasiakkaita pyritään siis johtamaan kohti tavoitetilaa, jolloin liiketulos ja voitto kasvavat. Tekijöitä, joilla asiakkaita sitoutetaan ovat mm. luottamuksen rakentaminen, asiakastyytyväisyys, suhteesta saatavat hyödyt, suhteeseen tehtävät investoinnit ja toiminnan mukautukset, tiedonvaihto, henkilösuhteet ja niiden jatkuvuus, sopimusehtojen räätälöinti, ristiriitojen hallinta sekä yhteiset arvot ja organisaatiokulttuuri. Luottamusta rakentaessa on löydettävä asiakkaan epävarmuuskohdat toimittajaa valitessa, palveluprosessin aikana ja sen jälkeen. Sen jälkeen ne luokitellaan todellisiin ja epätodellisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164—173.)

Todellisia epävarmuus kohtia pyritään parantamaan ja epätodellisten epävarmuuskohtien kohdalla panostetaan kommunikaatioon. Asiakkaan epävarmuutta ei saa vähätellä, mutta sitä voi vähentää kertomalla konkreettisia esimerkkejä menestystarinoistaan. Tyytyväisyyteen ja asiakassuhteesta saataviin hyötyihin pureudutaan tunnistamalla asiakkaan erikoistarpeet ja räätälöimällä mahdollisuuksien mukaan omaa tarjoamaa vastaamaan tarpeita niin yksilö kuin yritystasollakin. Toinen vaihtoehto tässä kohtaan on käyttää odotushallinta menetelmiä ja muokata näin asiakkaan odotuksia. Pettymykset saattavat olla kohtalokkaita avainasiakkaista puhuttaessa, joten asiakkaan odotuksen tulisi aina täyttää ja mieluummin vielä ylittää. Asiakkaiden potentiaalia analysoidessa voi löytyä myös piileviä odotuksia ja tarpeita. Nämä tunnistamalla voi tehdä asiakassuhteen tapahtuvat investoinnit ja sitoutumisen houkuttelevammaksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164—173.)

Asiakkaille tulee tehdä selväksi, että heidän jakamaansa tietoa käsitellään luottamuksellisesti, vaikka myyvä yritys tekisikin kauppaa myös heidän kilpailijoidensa kanssa. Oman yrityksen sisällä on syytä analysoida, kuka tarvitsee mitäkin tietoa. Kontaktihenkilöiden määrä organisaatioissa kannattaa kasvattaa ja kommunikoidaan suoraan keskenään, ettei kaikki asiakassuhteen asiat kulje pelkästään Key Account Managerin eli asiakassuhteesta vastaavan henkilön kautta ja näin kuormita häntä turhaan. Kannattaa selvittää myös mahdollisuudet käyttää tietotekniikkaa kommunikaatiossa (esim. extranet). Myyvän yrityksen on analysoitava millaista yhteydenpitoa ostava organisaatio arvostaa ja sitä kautta kommunikointia voi jonkin verran standardisoida. Nämä tiedot on hyvä toimittaa kaikille asiakassuhteissa toimiville henkilöille, varmistaakseen yhtenäiset vuorovaikutus periaatteet. Epävirallisten kontaktien luominen virallisten sosiaalisten toimien ulkopuolelle helpottaa henkilökohtaisia ystävyys suhteita organisaatioiden toimihenkilöiden ympärillä, mutta näissä on muistettava hyvän liiketavan

mukaiset rajat. Viimeisenä huomiona henkilösuhteista kannattaa nostaa avainasiakkaiden yrityksen avainhenkilöjen analysointi. Tällä tarkoitetaan henkilöitä, keillä on valta jatkaa tai lopettaa asiakassuhde. Heidän arvostamiinsa vuorovaikutustapoihin kannattaa kiinnittää huomiota ja sopeutua mahdollisuuksien mukaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164—166.)

Kaikissa suhteissa tulee jossain vaiheessa olemaan ristiriita tilanteita. Ne voivat olla haitallisia taikka rakentavia. Kun avainasiakassuhteessa syntyy ristiriitatilanteita, ne täytyy analysoida välittömästi ja lisätä kommunikaatiota suhteessa. Lyhytkestoisia uhrauksia kannattaa toisinaan tehdä tulevaisuuden potentiaalisen kassavirran nimissä. Esimerkiksi sopimuksen ehdoista voi olla joskus syytä joustaa taaakse asiakassuhteen jatkuvuus, lisäksi joustaminen johtaa usein vastavuoroiseen joustamiseen. Uhrauksia mietittäessä ne kannattaa suhteuttaa asiakkaalta saatavien hyötyjen arvoon. Näitä voivat olla referenssiarvo, vaikutus liiketoiminnan ennustettavuuteen tai vakauteen, osaamisen kasvaminen ja uudet liiketoiminta mahdollisuudet. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164—166.)

2.4.4 Asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman kehittäminen

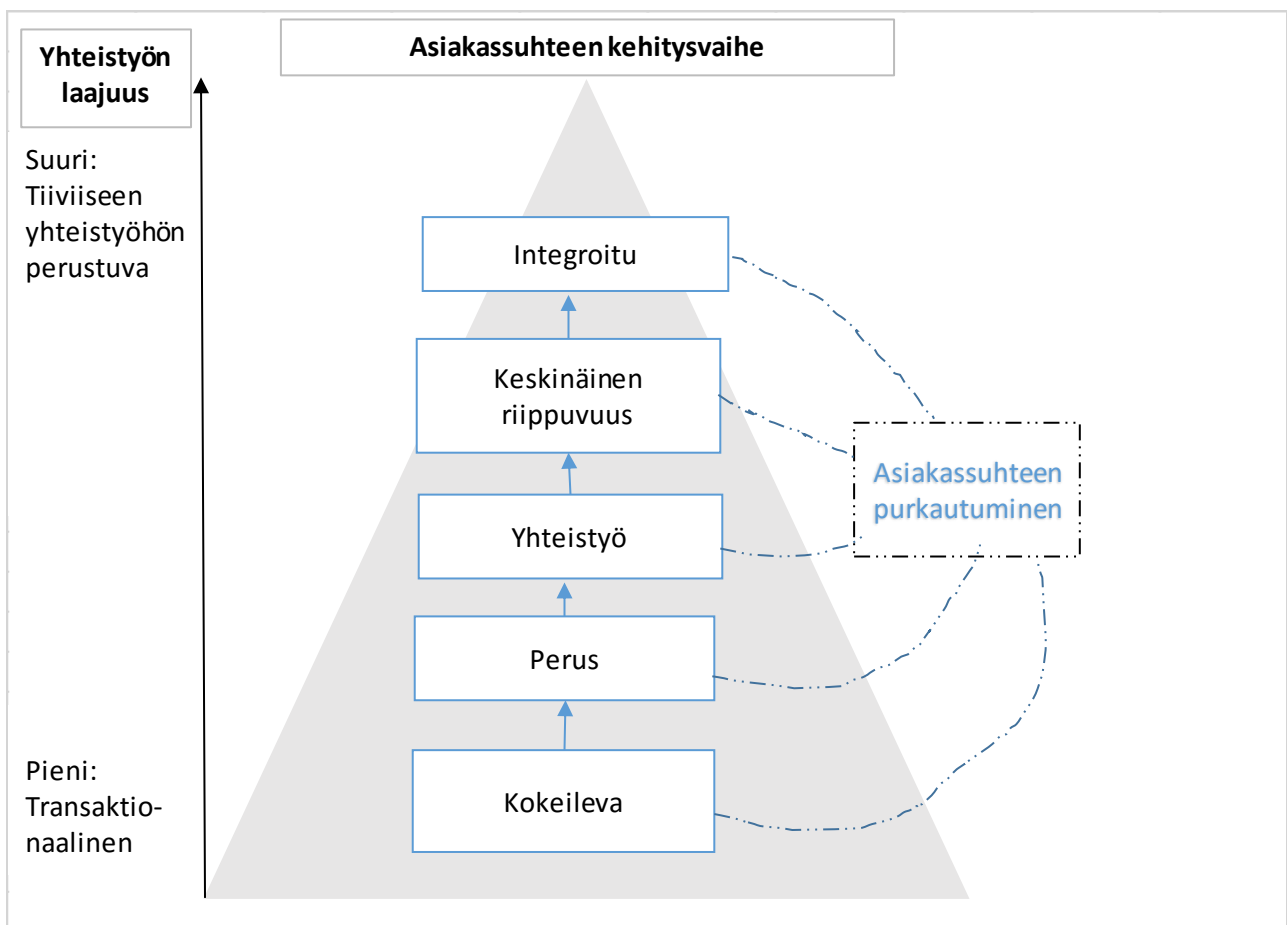
Avainasiakkaita varten on hyvä kehittää konkreettinen toimintasuunnitelma, sillä sen avulla aikaisemmissa vaiheissa kehitetty asiakasstrategia toteutetaan käytännössä. Näin myös asiakassuhteen tärkeimmät tiedot pysyvät tallessa (joskin ne on syytä sisällyttää liitteisiin, eikä varsinaiseen toimintasuunnitelmaan) ja omat tavoitteet tulee mietittyä selkeästi. Toimintasuunnitelmalla voi myös viestiä omalle organisaatiolle suhteen tärkeydestä liiketoiminnalle. Tämä suunnitelma on tärkeä myös arvioida strategian menestyksellisyyttä. Hyvä suunnitelma on selkeä ja sen muokkaamista pystyy jatkamaan tarvittaessa myöhemminkin, tässä vaiheessa tietotekniset CRM-järjestelmät helpottavat organisoitua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 167—171.)

Suunnitelman toteuttaminen aloitetaan suuntaviivoja luomalla ja kirjaamalla suhteen tavoitteet ylös. Hyvä toimintasuunnitelma ei ole liian pitkä ja siinä painotetaan toimenpiteitä. Asiakaskohtaiseen suunnitelmaan voi sisällyttää niin jatkuvaluontoisia toimintoja ja ohjelmia kuin projektejakin. Suunnitelmaa voi seurata vuosi tai, vaikka kuukausitasolla. Esimerkiksi DPM-matriisin pohjalta asetetaan kolmen vuoden tavoitteet, mitä suhteita kehitetään ja mitä pyritään purkamaan, sitten toimenpiteet jaetaan vuosi tai kuukausi tasolla. Suunnitelmassa tulee ilmetä riskit ja resurssit, sekä varasuunnitelma. Myyntitavoitteita varten avainasiakkaalle myytävät tuotteet listata asiakaskohtaisesti ja mietitään konkreettiset myyntitavoitteet, lasketaan kannattavuus ja kuinka suurta osaa asiakkaan ostoista pyri-

tään saamaan. Suunnitelma toimitetaan kaikkien henkilöiden tietoon, kenellä on vaikutusta asiakassuhteen hoitamiseen sekä jaetaan vastualueet. Myöhemmin tavoitteiden toteutumista seurataan strategias-
assa määritellyillä mittareita apuna käyttäen. Liitteenä (LIITE 1) esimerkki asiakaskohtaisesta toimintasuunnitelmasta seuraavalle vuodelle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 167—171.)

3 ASIAKKUUDEN ELINKAARI

Asiakkuudessa ei ole kysymys pelkästään yksittäisistä kaupankäynnin episodeista, vaan pyritään syvempään yhteistyöhön. Vaihdamme tuleekin tarkastella asiakassuhteen vaiheiden kautta. Asiakassuhteen eri vaiheissa asiakkuudella on erilaisia ominaisuuksia ja sitä on syytä johtaa eritavoin. Seuraavaksi käyn hieman läpi näitä vaiheita b-to-b asiakassuhteen näkökulmasta. Sitoutumisen eri asteista käytetään nimityksiä kokeileva vaihe, perusvaihe, yhteistyövaihe, keskinäisen riippuvuuden vaihe ja integroitumisen vaihe sekä suhteen purkamisen (KUVIO 6.) Kaikki asiakassuhteet eivät käy välttämättä läpi kaikkia näitä vaiheita. Vain harvat asiakassuhteet saavuttavat integroidun vaiheen, sillä se kuvaa äärimmäisen sitoutunutta yhteistyötä myyjän ja ostajan välillä. Siihen voi kuitenkin pyrkiä käyttämällä edellä mainittuja strategioita hyväksi. On myös syytä huomioda, että suhde voi palata sitoutuneemmasta vaiheesta vähemmän sitoutuneeseen tai jopa loppua missä vaiheessa tahansa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138.)



KUVIO 6. B-to-b asiakassuhteen vaiheet (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 139)

3.1 Kokeileva vaihe

Kokeilevassa vaiheessa yritys saa ensi kontaktin potentiaalisesti tärkeään asiakkaan kanssa eli avainasiakkaan kanssa. Molemmat osapuolet, yritys ja asiakas, ovat kokeilevalla kannalla. Kaikki myytävään tuotteeseen/palveluun liittyvä on suurennuslasin alla. Tässä vaiheessa yritykseltä vaaditaan kärsivällisyyttä. Luottamuksellista tietoa ei vaihdeta vielä tässä vaiheessa, mutta potentiaalisen asiakassuhteen vastuuhenkilölle on annettava tarpeeksi valtaa ja informaatiota voidakseen valmistautua investoimaan asiakassuhteeseen tilaisuuden tullen. Yrityksen imago on avainasemassa tässä vaiheessa, kun tunnustellaan yhteistyön mahdollisuuksia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139.)

Tässä vaiheessa viestinnän päätavoitteena on luoda yritykselle lisää uskottavuutta asiakkaan silmissä siten, että yritys pystyy tukemaan asiakasta omassa arvotuotannossaan. Jo ensimmäisellä kohtaamisella on tärkeää luoda asiakkaalle sellainen tunne, että hänellä on kontrolli tilanteessa. Tässä onnistuu, kun häntä autetaan muodostamaan näkemys omasta roolistaan ja asiakkuudessa olevasta käsikirjoituksesta, eli mitä myyvä yritys tarjoaa ja miten se tarjotaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 115—116.)

3.2 Perusvaihe

Asiakassuhteen perusvaiheessa ostaminen on transaktionaalista, eli yksittäisiä ostokertoja tai projekteja. Asiakas kiinnittää myyjän huomion vain ostotapahtuman aikana ja mittaa suhteen arvon hinnan ja tehokkuuden perusteella. Asiakas ostaa todennäköisesti myös kilpailijoilta ja suhde on tässä vaiheessa vielä helppo lopettaa. Yleensä tässä vaiheessa molemmista yrityksistä vain yksittäiset henkilöt ovat tekemisissä keskenään ja suhde keskittyy liiketoimintaa, eikä siihen liity henkilökohtaista ystävyyttä. Asiakassuhteen vastuuhenkilön tulisi kuitenkin olla sellainen, josta asiakas pitää. Tiedon kulku yritysten välillä on vähäistä, sillä vielä tässä vaiheessa ei ole syntynyt luottamussuhdetta. Yhteiset intressit ovat vielä vähäisiä, mutta potentiaalia yhteistyön lisääntymiselle. Tämä voi olla pysyvä tai kokeilunhaluinen tila. Asiakassuhdetta hoitavalla henkilöllä tulisi olla riittävästi valtuuksia hoitaa asiakassuhteeseen liittyvää päätöksentekoon, sillä asiakas pettyy helposti ja siirtää bisneksensä muualle. Merkittäviä asiakaskohtaisia muutoksia ei kuitenkaan ole järkeä vielä tässä vaiheessa tehdä omaan organisaatioon. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 140.)

3.3 Yhteistyövaihe

Yhteistyövaiheessa luottamus kasvaa, mutta ostava yritys ei kuitenkaan luota vielä täysin myyvään yritykseen. Yritysten välillä muutkin henkilöt kuin ostaja ja myyjä ovat jo tekemisissä toistensa kanssa. Henkilökohtaiset suhteet ja sosiaalinen kanssa käyminen lisääntyy. Myyvässä yrityksessä tiedostetaan asiakassuhteen tärkeys ja ostava yritys alkaa suosia myyvän yrityksen palveluja, mutta ei vielä keskitä ostojaan samalle myyjälle. Luottamus lisääntyy, mutta myyvän yrityksen tuotteet/palvelut ovat jatkuvan arvioinnin kohteena. Asiakas on yleensä tyytyväinen laatuun ja myyvä yritys voi vahvistaa suhdetta tarjoamalla räätälöityjä lisähyötyä. Tässä vaiheessa yritysten välillä saattaa olla jo jotain luottamuksellisen tiedon vaihdantaa. Siitä huolimatta suhde on edelleen helppo lopettaa ja ostavalla yrityksellä saattaakin olla sellaisia aikeita. Suhteessa ennustetaan tulevaa eikä vielä luoda yhteisiä strategioita sen varalle. Silti kommunikointi on jo laajempaa kuin perusvaiheessa ja asiakassuhteeseen on nousut useampia henkilöitä molemmista organisaatioista mukaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139—140.)

Tässä vaiheessa asiakkuuksille on syytä tehdä vuosikohtainen ”jalostussuunnitelma”. Suunnitelmassa pohditaan keinoja asiakkuuden arvon nostamiseksi. Näitä keinoja voi olla mm. asiakkuuden asiakastulojen nostaminen, asiakaskustannusten pienentäminen, asiakasosuuden kasvattaminen tai hinnoittelun päivittäminen. Myös asiakkuuteen liittyvien prosessien uudelleen määrittely voi tuoda kustannussäästöjä tehokkuuden kautta. Kohtaamistasolla asiakkaan kokemattomuus on tärkeä kehittämisen ulottuvuus. Asiakkuuden keston on syytä pyrkiä vaikuttamaan muodostamalla sidoksia asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakasta voidaan käyttää myös yrityksen osaamisen kehittäjänä asiakkaan tarpeiden mukaan, sillä on helpompaa tehdä tuotteita asiakkaalle kuin löytää asiakkaita tuotteille. Tässä vaiheessa asiakkaalla on referenssiarvoa uusien asiakkuuksien hankinnassa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 116.)

3.4 Keskinäisen riippuvuuden vaihe

Keskinäisessä riippuvuus vaiheessa molemmat osapuolet ovat vakuuttuneita suhteen tärkeydestä ja myyjästä tulee asiakkaan merkittävin, jollei jopa ainut toimittaja. Näin ollen myyjä on yritykselle tärkeä ulkoinen resurssi. Osapuolten välillä tapahtuu entistä enemmän tiedonvaihdantaa ja yhteiset projektit ovat jo laajempia. Ongelmien ratkaisu ja innovaatiot auttavat molempia saavuttamaan voittoa (win-win yhteistyötä). Asiakassuhteeseen ollaan valmiita panostamaan ja asiakkaat odottavatkin taatua laatua sekä sitä, että heitä ja heidän tarpeitaan ymmärretään entistä paremmin. Suhteesta irrotta-

tuminen on tässä vaiheessa jo haastavampaa, sillä useammat ihmiset yritysten sisällä ovat tekemisissä keskenään ja henkilökohtaisia suhteita alkaa muodostua. Toisin sanoen työskentely alkaa saada tiimityön muotoja. Asiakassuhteella saavutetaan kustannussäästöjä ja liiketoiminnalla on hyvät kasvumahdollisuudet. Tässä vaiheessa on syytä luoda strategioita yhdessä ja suunnitella mihin tulevaisuudessa pyritään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 141.)

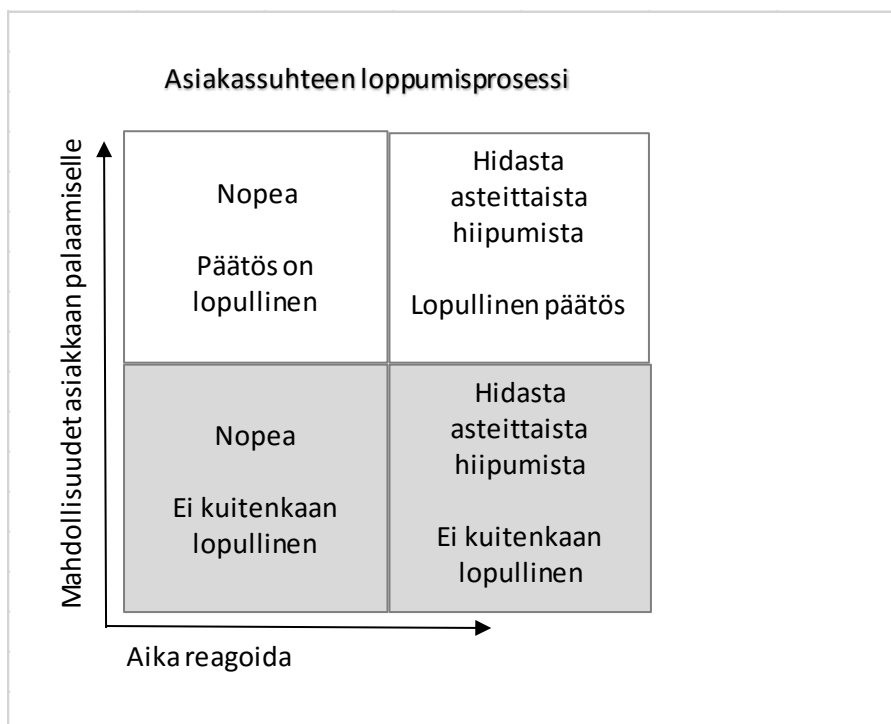
3.5 Integroitu vaihe

Integroituneessa vaiheessa yhteistyö on jo todella syvää ja yritykset täydentävät toisiaan, sekä ovat jo voimakkaasti riippuvaisia toisistaan. Asiakas ei enää testaa tai kilpailuta myyvää osapuolta vaan luottaa siihen, että suhde perustuu laatuun ja pieniin kustannuksiin. On kuitenkin muistettava, että myyvän osapuolen on lunastettava odotukset, pysyttävä kilpailukykyisenä ja innovoitava kehittääkseen toimintaansa vaaliakseen asiakassuhdetta. Myyjän ei tietenkään ole automaattisesti oikeutettu osaan asiakkaansa liiketoiminnasta missään vaiheessa suhdetta. Syyt suhteen lopettamiselle täytyisi olla painavat, sillä esteitä suhteen lopettamiselle on. Suhde perustuu luottamukseen ja win-win ajatteluun. Opportu-nismilta ei enää tarvitse suojautua juurikaan, sillä tässä vaiheessa toisen osapuolen häikäilemätön hyväksikäyttö on jo hyvin vähäistä. Tiedonvaihdata onkin tässä vaiheessa jo hyvin luottamuksellista ja yritykset tuntevat toistensa kustannusrakenteen. Yhteistyötä ohjaa pitkän aikavälin strategiat ja käynnissä on usein pitkäaikaisia ja tilannekohtaisia tiimejä hoitamassa eri projekteja. Asiakassuhteen vaalimisen ja yhteisen suunnittelun avulla saavutetaan entistä suurempia tuottoja molemmille osapuolille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 142.)

3.6 Asiakassuhteen loppuminen

Asiakassuhteen purkaminen tai loppuminen voi tapahtua missä tahansa vaiheessa asiakkuutta. Syitä suhteen loppumiselle voi olla lukemattomia. Syinä voi olla mm. avainhenkilöiden vaihdokset, laatuongelmat tai asiakassuhteen vastuuhenkilöiden lähestymistapa tai puutteelliset taidot suhteen hoitamiseen. Hinta harvemmin on syynä suhteen lopettamiselle. Sen sijaan luottamusongelmat, sopimuksesta poikkeaminen tai taloudellinen epäonnistuminen. Jos asiakassuhde jostain syystä loppuu tai lopetetaan, on syytä tehdä suunnitelma asiakassuhteen hallittua purkamista varten. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 143.)

Kuviossa (KUVIO 7.) pyrin havainnollistamaan asiakassuhteen päättymisen erilaisia muotoja nopeuden ja lopputuloksen kannalta Ojasalon (2010) havaintojen ja lähteiden pohjalta. Ensimmäinen vaihtoehto suhteen päättymiselle on nopea ja lopullinen. Toisessa päättymisprosessi on pitkä, mutta lopputuloksena on asiakkuuden lopullinen päättyminen. Kolmannessa vaihtoehdossa asiakkuus ikään kuin jäädytetään tai laitetaan tauolle nopeasti, mutta asiakassuhde saattaa aktivoitua tulevaisuudessa. Neljännessä vaihtoehdossa suhde hiipuu hitaasti loppuaan kohti, mutta hiipumisen aiheuttava tekijä ei välttämättä ole sama mikä todellisuudessa päättäisi suhteen. Asiakas saattaa tällöin palata vielä takaisin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 143.)



KUVIO 7. Asiakassuhteen loppumisprosessi (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 143)

Asiakassuhteen päättyminen voi siis tapahtua eri tavoin, hitaasti hiipumalla tai jos merkkejä ei olla osattu tulkita se voi päättyä yllättäen. Usein ennen varsinaista suhteen loppumista kuitenkin tapahtuu ensin hiipumisen/kuihtumisen vaihe. Tämä voidaan huomata asiakkaan tietoisesti tai tietämättään lähettämistä viesteistä yritykselle. Niitä voi olla mm. kontaktien väheneminen, tilausten harveneminen tai määrien väheneminen. Asiakkuuksien hallinnan kannalta on tärkeää rekisteröidä nämä merkit, analysoida ne ja tarvittaessa tehdä johtopäätökset pyreitäänkö suhdetta kehittämään vai lopetetaanko se. Hiipumisvaiheessa oleva asiakassuhde on yleensä vielä mahdollista pelastaa, mutta on tehtävä tietoi-

nen päätös, onko toimet suhteen elvyttämiseksi kannattavia. Jokaisessa asiakassuhteessa on kriisejä, jotka voivat laukaista hiipumisen, niitä esiintyy eri aika välein ja ne vaihtelevat suuresti asiakkuuksien välillä. Kriisit syntyvät usein siitä, että jotkin kohtaamiset tai toiminnot epäonnistuvat. Nämä kriisit tuovat kuitenkin aina myös mahdollisuus, jos osapuolilla on aito halu kehittää yhteistyötä. Silloin epäonnistumiset eivät välttämättä johda suhteen purkautumiseen, jollei kyseessä ole ns. kriittinen kohtaaminen. Jos hiipuva asiakassuhde halutaan pelastaa, ensin on löydettävä syy mikä on laukaissut hiipumisen. Tämän jälkeen on luotava strategia, miten asiakassuhde voitaisiin elvyttää ja laskea onko se kannattavaa. (Ojasalo 2010, 142—143 & Storbacka 1997, 112—113.)

Syitä asiakassuhteen hiipumiselle voidaan lähteä selvittämään tarkastelemalla analysoimalla jo menetettyjä asiakassuhteiden profiileja. Nämä menetetyt asiakkuuden voidaan jakaa Storbackan (1997) mukaan kolmeen ryhmään. Ensimmäinen on asiakkaat, jotka päättävät asiakassuhteen ilman myyvään yritykseen liittyvää syytä kuten oman organisaation muutokset tai uudelleen sijoittuminen. Tämän ryhmän osalta ei ole syytä huolestua asiakassuhteen päättymisestä tai ryhtyä toimenpiteisiin omassa organisaatiossa. Toinen ryhmä koostuu asiakkaista, jotka ovat olleet tyytymättömiä myyvän yrityksen tapaan hoitaa asiakaskohtauksia tai asiakkuutta. Näiden asiakkaiden palautetta tulee analysoida, jotta kohtaamisista tai asiakkuuksista vastanneet henkilöt voivat parantaa toimintaansa, varsinkin jos asiakkaat ovat tyytymättömiä saman tyyppisiin kohtaaisiin. Kolmannessa ryhmässä ovat menestymisen kannalta kriittisimmät asiakkaat, sillä he kokevat saavansa kilpailijalta enemmän arvoa. Tällöin on syytä analysoida omaan kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ja asiakasstrategiat viipymättä. (Storbacka 1997, 113.)

Vaikka asiakkuuden loppumista ei usein ajatella, näin kuitenkin tapahtuu. Asiakassuhteen päättäminen hallitusti ja tyylikkäästi on tärkeää yritykselle, sillä kaikki asiakkuuden toimivat jollain tavoin referenssinä ja jo päättyneissä asiakassuhteissakin voi olla tulevaisuuden potentiaalia. Asiakkuus tulisi päättää tyylikkäästi riippumatta siitä onko asiakassuhteen päättymisen asiakas- tai yrityslähtöistä. Tyylikkäällä asiakkuuden päättämisellä tarkoitetaan avointa asiakkuuden lopettamisen syiden arviointia ja niiden kohtaamisten ja toimintojen varmistamista, mitkä päättävät asiakassuhteen. Kenenkään ei tulisi menettää kasvojaan asiakassuhteen päättämisen aikana, jolloin on mahdollista jättää ovi raolleen tulevaisuutta ajatellen. Näin yhteistyö voi alkaa uudelleen esimerkiksi, jos uuden toimittajan kanssa tulee ongelmia ja asiakas haluaisikin palata. Asiakkuuden loppuessa vaihdanta päättyy, mutta tieto ja tunne mitä suhteessa on välittynyt jää. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää, ettei päättyneen asiakkuuden arvo jää negatiiviseksi, jolloin se toimisi negatiivisena referenssinä ja sitä kautta vaikuta tulevaisuuden yhteistyöhön tai potentiaaliin uusiin asiakkaisiin. (Storbacka 1997, 112.)

4 JOKA OHJELMAT OY

Joka ohjelmat Oy kietoutuu vahvasti yrittäjän Jouni Suonvieren ympärille. Jouni on ollut musiikin harrastaja jo nuoruusvuosistaan ja saanut sitä kautta alasta tietoa myös muusikon näkökulmasta. Koulutusta yrittäjyydestä Jounilla ei ole, mutta hänen mukaansa ”yrittäjäksi synnyttään ja käytäntö opettaa”. Jouni on käynyt lukion ja kursseilla hän käy lisäkouluttamassa itseään. Ennen Joka Ohjelmat Oy:tä Jounilla on ollut Kalajoen musiikkiliike vuosina 1982–1993. Musiikkiliike menestyi hyvin ja se laajeni Raaheen ja Ylivieskaankin. 1990-luvun lama kuitenkin vaati veronsa ja musiikkiliike jouduttiin lopettamaan. Jouni perusti Joka Ohjelmat Oy:n kahden muun osakkaan kanssa vuonna 1998, mutta nykyään yritys on ainoastaan Jounin omistuksessa. Jounin mukaan hänen työn kuvansa on nykyään organisointia, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa neuvottelua sekä kaupantekoa ja reklamaatioiden hoitamista, mutta totta kai myös kannattavuuden laskemista.

Joka Ohjelmat Oy:n liikeidea on tuottaa ja välittää ohjelmaa, henkilöstöä ja kalustoa ravintoloille sekä yksityistilaisuuksiin. Yrityksen vahvuuksia on vahva muusikkialan tietämys ja viihdealan osaaminen. Joka Ohjelmat Oy:llä panostetaan laatuun ja ehkä siksi se onkin yksi Suomen johtavista ohjelmatoimistoista. Joka ohjelmat Oy on mm. nostonut Kalajoen juhannuksen takaisin Suomen kovimpien festivaalien joukkoon vuosina 2000–2004, jolloin sitä järjesti. Nykyään yrityksen suurimpia tapahtumia on Seinäjoen tangomarkkinat, Bimmer partyt ja vuosittain Kajarin Kalajokisen kevyen musiikin festivaali, joka on yrityksen perustama ilmaistapahtuma Kalajoen keskustassa. Näissä tapahtumista varsinkin Kajari edustaa Jounin rakkautta musiikkia kohtaan ja hänen taustansa on selvästi havaittavissa tapahtumassa, sillä se antaa ainutlaatuisen mahdollisuuden ”kellaribändeille” päästä esiintymään suuremman yleisön eteen. (Suonvieri 2016.)

4.1 Joka Ohjelmat Oy:n asiakassuhteiden hallinta

Joka ohjelmat Oy:llä on toimipisteet Kalajoella, Oulussa ja Kajaanissa. Yrityksen sisäiseen hallintaan on panostettava paljon, sillä yrittäjänä on oltava perillä joka toimipisteen asioista. Lisäksi yritys on hankkinut yhteistyö kumppaneikseen Oulaisten ohjelmapalvelu oy:n ja Team Simisami oy:n, näin ollen kilpailu on onnistuttu eliminoimaan alueella yhdistämällä voimavarat. Etelä-Suomessa on tosin paljon kilpailijoita, mutta Joka Ohjelmat Oy hallitsee pohjoista Suomea. Laajan yhteistyön vuoksi uskoisin, että yritykselle olisi hyödyllistä hankkia CRM-ohjelma, jotta asiakastiedot ja sopimukset olisi-

vat helposti kaikkien saatavilla. Toisaalta, jos järjestelmän hankkii, sekin vaatii paljon aikaa ja sitoutumista. Järjestelmän käyttöönotto kuitenkin vaatii perehtymistä tarjolla oleviin järjestelmiin ja sitten henkilöstön perehdyttämistä kyseiseen järjestelmään., jotta siitä olisi oikeasti hyötyä. Näkisin, että ainakin Joka Ohjelmat Oy:n sisäinen hallinta voisi helpottua CRM-järjestelmän avulla. Jouni ei kuitenkaan näe sitä vielä tarpeelliseksi tässä vaiheessa. (Suonvieri 2016.)

Seuraavaksi keskustelimme siitä, kuinka yritys hankkii uusia asiakkaita. Alkuaikoina asiakkaita oli Jounin mukaan hankalampaa saada ja yrityksen oli markkinoitava itseään paljon ja oli vierailtava yrityksissä myymässä palveluitaan. Nykyään Joka Ohjelmat Oy:llä on kuitenkin niin laajalle levinnyt maine, ettei uusia asiakkaita tarvitse hankki vaan asiakkaat ottavat yhteyttä yritykseen niin paljon, että joskus on jopa liikaakin kysyntää. Nykyiset asiakkaat toimivat alalla erittäin hyvänä puskaradiona ja yrityksen markkinoinniksi riittää se, että hommat hoidetaan Joka Ohjelmat Oy:n perinteisellä huolellisuudella alusta loppuun. (Suonvieri 2016.)

Joka ohjelmien asiakassuhteet ovat yleensä pitkäkestoisia, jotkut ovat koko yrityksen tähän astisen elinkaaren kestäneitä. Nämä asiakassuhteet ovat hyvin integroituneita ja asiakkaisiin ollaan yhteydessä viikoittain, joskus jopa päivittäin. Integroitumisella tarkoitetaan, että suhde perustuu luottamukseen ja win-win ajatteluun. Suurin osa ravintola-alan yrityksistä on yllättävänkin uskollisia. Jotkut ravintola bisnekset taas ovat niin arvaamattomia, ettei niihin kannatta liikaa nojautua. Nämä riskit ovat ensiarvoisen tärkeitä tunnistaa ajoissa ja kun ne tiedostetaan, voidaan luoda varasuunnitelma, jos suhteeseen lähdetään panostamaan riskeistä huolimatta. Jounin mukaan yksittäisiäkin tilaisuuksia järjestetään myös jonkin verran, mutta kyllä yrityksen bisnekset nojaavat vakaisiin asiakassuhteisiin ja uskollisiin asiakkaisiin. (Suonvieri 2016.)

Kysyessäni asiakassuhteiden kehittämisestä ja jatkamisesta, Jouni kertoi, että uudistuminen on avain sana alalla. Uudistamalla kalustoa, tarjontaa ja henkilöstöä synnytetään kestäviä asiakassuhteita. Esimerkiksi teemabileet ja uudet Dj, karaoke vetäjät ja uudistunut musiikki ovat tärkeitä tekijöitä Joka Ohjelmat Oy:n uudistuvassa tarjonnassa. Asiakkaille tiedotetaan näistä puhelimitse sekä sähköpostin kautta. Uusia asiakkaita hankitaan Suomen Ohjelmatoimistot ja Agentit ry:n mainoslehtisen kautta, mutta Jounin mukaan puskaradio hoitaa markkinointia niin hyvin, ettei Joka Ohjelmat Oy:n paljon muuta mainosta. (Suonvieri 2016.)

Haasteina asiakassuhteiden hallinnassa Jouni näkee mm. sen, että on osattava aistia ja ymmärtää mitä toinen kokee siellä puhelimen toisessa päässä. On osattava neuvotella hinnoista, sillä jatkuvasti hintoja

taivastellaan. Jounin työssä on oltava siis hyvät ihmissuhdetaidot ja neuvottelutaidot. Uudistumisessa on muistettava aina ne asiakkaan asiakkaat, sillä eihän asiakkaat halua ostaa palveluja, joita heidän asiakkaansa eivät halua. Sosiaalinen media luo taas aivan uusia ongelmia asiakassuhteiden johtamiseen. Esimerkiksi työntekijä kirjoittelet välillä Facebookin tai Twitteriin sopimattomia juttuja työasioista kuten millainen jokin hotelli tai ravintola on ollut ja asiakasyritykset saavat selville asian ja joissain tilanteissa on jo oikeusjutuillakin uhattu. Jatkuva uudistuminen on myös haasteellista, sillä asiakkaat odottavat koko ajan uudistumista b-to-b yritykseltä miellyttääkseen omia asiakkaitaan. Yhteydenpito asiakasyrityksiin vie valtavasti aikaa ja kaikki yritykset pitäisi saada tuntemaan, että he ovat juuri se ykkösasiakas ja juuri heille tätä palvelua ja ohjelmisto uudistetaan, jotta heidän asiakkaansa saisivat heidän tilaisuuksistaan kaiken irti. Jouni tiedostaa myös, että kannattamattomat asiakassuhteet pitäisi tunnistaa ajoissa sekä päästä niistä irti kunnioittavasti ja jättäen yrityksestä hyvä kuva. Nämä ovat syitä miksi lähdimme tutkimuksessa pohtimaan, miten asiakassuhteiden hallintaa voisi tehostaa. (Suonvieri 2016.)

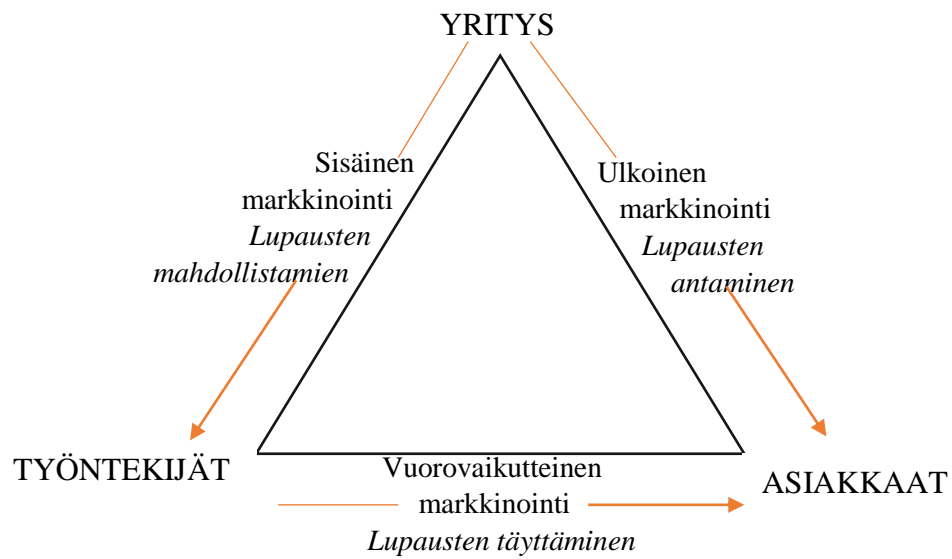
4.2 B-to-b-palvelujen markkinointi

B-to-b-palvelujen markkinointi pohjautuu tyypillisesti uusien asiakassuhteiden luomisen lisäksi pitkien asiakassuhteiden vaalimiseen ja kehittämiseen, kuten myös Joka Ohjelmat Oy:llä. Asiakassuhteisiin perustuvaa kaupankäyntiä on käyty aina, mutta markkinoinnin kirjallisuudessa se on esiintynyt ensimmäistä kertaa vuonna 1983, kun palvelututkija Leonard Berry esitteli suhdemarkkinointi termin ensimmäistä kertaa. Hänen mukaansa suhdemarkkinoinnin päätavoitteena on rakentaa ja ylläpitää kannattavaa sitoutunutta asiakaspohjaa. Christian Grönroosin määritelmän mukaan taas asiakassuhteisiin perustuvan markkinoinnin tavoitteena on ensin tunnistaa, sitten luoda, yllä pitää ja vahvistaa kannattavia asiakassuhteita ja tarvittaessa lopettaa suhteet asiakkaisiin (tai muihin yhteistyökumppaneihin), jotta kaikkien osapuolten taloudelliset ja muita muuttujia koskevat tavoitteet täyttyvät. Tämä vaatii molemmiin puolesta lupauksen antamista ja täyttämistä. Molemmat määritelmät ovat kokonaisvaltaisia ja strategisia. Näin suhdemarkkinointi (relationship marketing) ja asiakassuhteiden hallinta (CRM= customer relationship management) alun perin ymmärrettiin. Nykyään yhä useammin tästä strategisen johtamisenkonseptin CRM -termistä puhuttaessa tarkoitetaan asiakassuhteiden hallinnan tietoteknisistä järjestelmistä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122 [Berry 1983, 25—8; Grönroos 1997, 407—420].)

B-to-b-markkinoilla ostotoiminta on usein ammattimaista ja monimutkaista. Yritysassiakkaille myytäessä henkilökohtainen myyntityö on tärkeässä roolissa, asiakkaalle toimitetaan usein räätälöityjä rat-

kaisuja ja tällöin asiakassuhteiden merkitys on suuri. B-to-b yrityksillä on paineita sovittaa kapasiteetti ja kysyntä yhteen, sillä kysyntä on vaihtelevaa. Vaihtelevuus korostuu varsinkin ravintola-alalla, jonne Joka Ohjelmien asiakkaat painottuvat. Palvelut ovat tyypillisesti jossain määrin tai jopa kokonaan aineettomia, näin ollen palveluiden tuottamiseen liittyy keskeisesti tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Aineettomuuden vuoksi palvelut ovat katoavaisia ja ainutkertaisia, joten palveluja on vaikea etukäteen kuvata tai näyttää asiakkaalle ennen ostopäätöstä. Se myös vaikeuttaa hinnoittelua. Palveluita ei voida tyypillisesti varastoida, mikä taas tarkoittaa sitä, että käyttämätön tuotantokapasiteetti menetetään lopullisesti. Palvelujen tuottamiseen tarvitaan lähes poikkeuksetta ihmisiä ja usein asiakaskin osallistuu palvelujen tuottamiseen. Joka Ohjelmat Oy:n tapauksessa myös asiakkaiden asiakkaat ovat mukana luomassa lopullista palvelukokonaisuutta. Palvelujen tuottaminen ja asiakastyytyväisyys riippuvat siis pitkälti palveluhenkilökunnan (työntekijöiden) toimista. Palveluyrityksissä on siis ensisijaisen löytää sopivat henkilöt työhön ja pitää heidät motivoituneina. Työntekijöiden tulee myös tietää tarvittava asiakasyrityksestä osatakseen toimia odotetulla tavalla, jotta tähän päästään tarvitaan yrityksen sisäistä markkinointia ja työntekijöiden koulutusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24—27.)

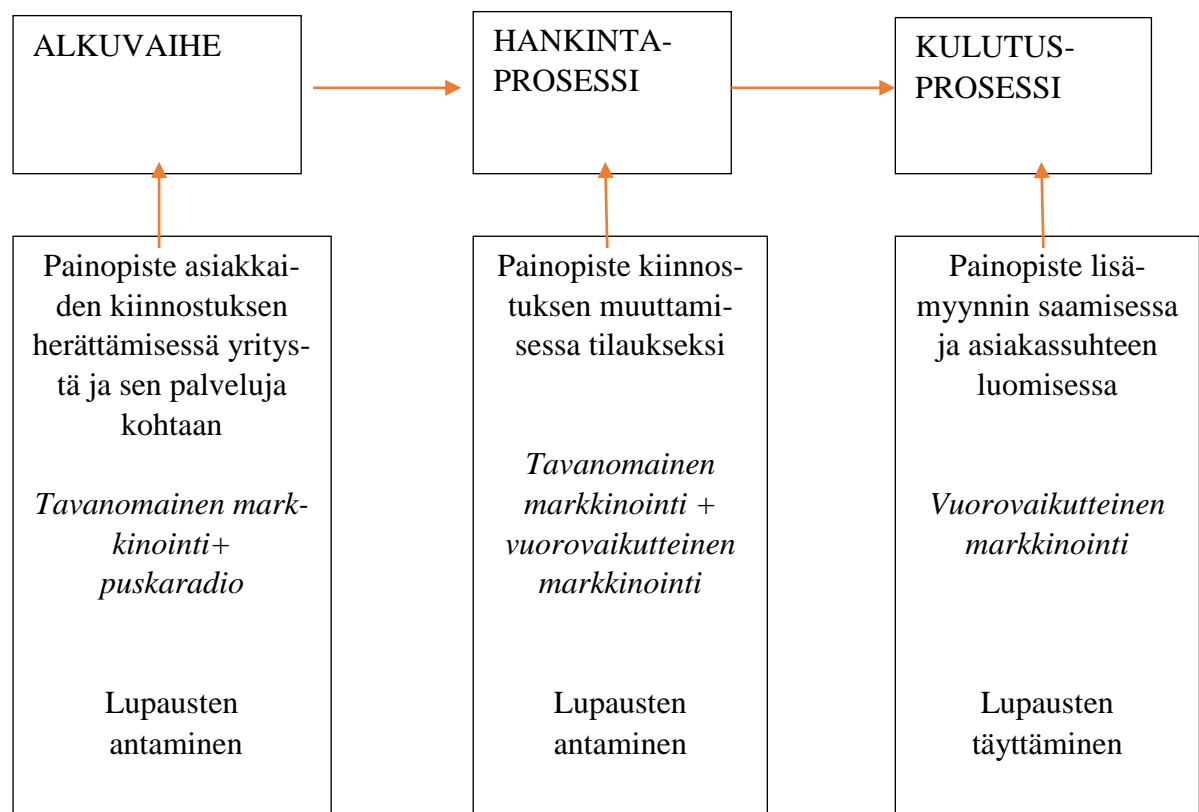
Palvelujen markkinointia on syytä tarkastella lupausten näkökulmasta (KUVIO 9.). Ulkoinen markkinointi luo asiakkaalle odotuksia ja antaa lupauksia palvelusta ennen sen tuottamista. Yritysjohdon lisäksi odotuksia voi luoda myös muut asiakkaat referenssien kautta. Yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä tapahtuu sisäistä markkinointia, joka mahdollistaa lupausten täyttymisen. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan tässä koulutusta ja työntekijöiden motivointia tuottaa asiakkaille hyvää palvelua. Tieto taidon lisäksi työntekijöiden tyytyväisyys ja työmoraali vaikuttavat palvelun laatuun. Työntekijöiden ja asiakkaiden välillä käydään vuorovaikutteista markkinointia. Kyseessä on vuorovaikutus tilanne, sillä palvelua tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiakkaan tyytyväisyyden näkökulmasta tämä on yleensä se kaikkein merkittävin vaihe. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31—32.)



KUVIO 9. Palvelujen markkinoinnin kolmio (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 31)

4.3 B-to-b-palvelujen markkinointiprosessin vaiheet

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 8.) kuvataan b-to-b-markkinointiprosessin eri vaihteita. Tämä Grönroosin (1997) esittämä kolmivaiheinen prosessikuvaus on yksi harvoista b-to-b-palveluiden markkinointi prosesseista tehtyjä kuvauksista. Prosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen, joita ovat alkuvaihe, hankintaprosessi ja kulutusprosessi (Grönroos 1997, 45—50)



KUVIO 10. B-to-b-palvelujen markkinointiprosessin vaiheet (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 33)

Markkinointiprosessin alkuvaiheessa yritys haluaa tulla tunnetuksi potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tätä varten yrityksen tulisi luoda itselleen houkutteleva imago, eli mielikuva yrityksestä. Tätä mielikuvaa voidaan kutsua myös brändiksi. Jos palveluja tarjoavan yrityksen imago on huono, ei henkilökohtaisella myyntityöllä tai mainonnalla ole kovin helppo muuttaa näitä mielikuvia. Tässä vaiheessa markkinointi painottuu mainontaan ja henkilökohtaiseen myyntityöhön. Myös nykyiset asiakkaat hoitavat osan markkinoinnista, sillä kiertävänä sanana kulkeva tieto on tehokkainta markkinointia niin hyvässä kuin pahassa. Potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa on mahdollista herättää kutsumalla avainhenkilöitä erilaisiin tilaisuuksiin, joissa he voivat tutustua palveluyritykseen, sen edustajiin ja palvelutarjontaan. Palvelun hinta voi olla tässä vaiheessa vielä hyvin ratkaiseva tekijä, mutta sen merkitys vähenee asiakassuhteen syentyessä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33—34.)

Hankintaprosessivaiheessa asiakkaan kiinnostus pyritään muuttamaan toteutuneeksi myynniksi. Massamarkkinoinnilla ei ole enää merkitystä, mutta henkilökohtainen myyntityö on avainasemassa. Kun asiakas saadaan ottamaan yhteyttä yritykseen, hankintaprosessi on alkamassa. Nyt on vielä vakuutettava asiakas ostamaan. Henkilökohtainen kontakti henkilöihin, laitteistoon ja yrityksen fyysisten puittei-

den kanssa edistää myyntityötä ja vaikuttaa asiakasorganisaation ostopäätöksentekoon (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33 - 34.)

Kulutusprosessi vaiheessa palveluyrityksen tulee varmistaa uudelleen myynti. Tavoitteena on kehittää jatkuva asiakaskontakti eli asiakassuhde, ja vahvistaa yrityksen imagoa. Yrityksen markkinointi ei ole vielä ohi, vaikka palvelu onkin jo onnistuttu myymään asiakkaalle. Markkinoinnin tulee ottaa vastuu siitä, mitä tapahtuu asiakkaalle myyntitapahtuman jälkeen ja miten häntä palvellaan. Palvelun tulee vastata asiakkaan tarpeita (myös piileviä tarpeita). Piilevillä asiakastarpeilla tässä tarkoitetaan joko tiedostettuja syvällisempiä tarpeita, joita asiakkaat eivät osaa ilmaista selkeästi tai eivät ole itse edes tunnistaneet vielä. Palveluyrityksen tavoitteena on saada uusintaostoja ja luoda pitkäaikainen asiakassuhde. Massamarkkinoinnin lisäksi henkilökohtainen myyntityökin on nyt menettänyt mahtinsa, ja ainoastaan vuorovaikutuksen hallinta ja palveluprosessin lopputulos puhuvat nyt puolestaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33—34.)

5 TUTKIMUSONGELMA JA TULOKSET

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten Joka Ohjelmat Oy voisi tehostaa asiakkuudenhallintaansa strategisen johtamisen keinoin. Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen kautta ja niitä analysoimalla teen havaintoja ja tuotan kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi soveltaa saatua tietoa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Joka Ohjelmat Oy:n monet asiakkuudet ovat jatkuneet yrityksen alkuajoilta asti, siksi päädyimme asiakkuuden kehitystutkimukseen, miten voisimme entistä paremmin täyttää asiakkaidemme tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkuudenkehitys tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena kyselytutkimuksena case yrityksen valitsemalle kohderyhmälle, joiden oletettiin olevan Joka Ohjelmat Oy:n avainasiakassuhteita. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä tällaista harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin tärkeää on aineiston laatu. Aineiston koolla on silti myös merkitystä, aineiston tulisi olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 60—61.) Tässä tutkimuksessa selvitetään avain-asiakassuhteiden nykytilaa ja kartoitetaan tulevaisuuden näkymiä asiakasyrityksissä. Tämä tulokulma pohjautuu toimeksiantajan haluun ymmärtää paremmin asiakkuuksien käyttäytymistä ja tämän hetkistä tilaa sekä suhteen kehitys mahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on siis herättää ajatuksia asiakkuudenhallinnan nykytilasta, tuottaa kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan tehostamiseksi strategisen johtamisen kautta ja siten kehittää asiakassuhteita entisestään. Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Joka Ohjelmat Oy:n kanssa.

5.1 Toteutus

Case-yritys Joka Ohjelmat Oy oli aktiivisesti mukana tutkimuksen sisältöä ja kysymysten asettelua mietittäessä. Yritys halusi selvittää, kuinka hyvin asiakkaat tuntevat Joka Ohjelmat Oy:n palvelut ja miten asiakasyritykset kokevat vuokrahenkilöstön ammattitaidon. Toinen painopiste oli kehittämispalavereissa ja yhteydenpidossa. Yrityksellä menee valtavasti aikaa yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa ja esimerkiksi viikoittaisella etukäteen sovitulla yhteydenotolla, niitä saataisiin organisoitua paremmin ja se säästäisi kaikilta yhtä yrityksen tärkeimmistä resurssia, eli aikaa. Halusimme myös selvittää, koee asiakas yritys saavansa lisäarvoa näistä yhteydenotoista. Yksi tärkeimpiä rajoituksia oli se, että hinta jäi kyselytutkimuksen ulkopuolelle. Asiakassuhteen tässä vaiheessa ei enää kilpailla hinnalla,

vaan asiakkaille tarjotaan laatua, josta he ovat valmiita maksamaan. Joka Ohjelmat Oy:n hintataso on toki kilpailukykyinen, mutta laadukas palvelu ja hyvin rakennetut asiakassuhteet ovat yrityksen todellisia kilpailuvaltteja.

Tutkimus päädyttiin toteuttamaan kyselylomakkeella verkossa Google Formsin kautta, jotta kohderyhmä olisi helppo tavoittaa ja vastaaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Jo tässä alkuvaiheessa tiedostimme, että vastaajaprosentti voi jäädä helposti pieneksi, kun valittuun kohderyhmään toimeksiantajalla oli antaa vain 13 kontaktia. Tutkimukseen vastanneiden kesken arvottiin yksi ilmainen dj tai karaoke keikka, jotta asiakkaat olisivat motivoituneita vastaamaan kyselyyn. Kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle sähköpostiin 18.4. ja vastausaikaa oli alun perin viikko eli 25.4. Ensimmäisen muistutuksen kyselystä lähetettiin 22. päivä ja toinen vielä 25.4., jolloin vastausaikaa pidennettiin vielä muutamän päivän, sillä vastauksia oli tullut silloin vain kolme ja näin pienestä otannasta ei voinut tehdä edes suuntaa-antavia johtopäätöksiä. Lopulta vastauksia saatiin seitsemän. Seuraavassa luvussa avaän nämä kyselytutkimukseen saadut vastaukset.

5.2 Tulosten analysointi

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin kuinka pitkään tutkimuksessa tavoitetut avainasiakassuhteet ovat kestäneet. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 1)

TAULUKKO 1 Asiakassuhteen kesto

	Lukumäärä (f)	Prosentti- osuus %
1 vuoden	1	14,3
2-4 vuotta	2	28,6
5-10 vuotta	2	28,6
yli 10 vuotta	2	28,6
Total	7	100,0

Taulukosta (TAULUKKO 1) nähdään, että 14,3 % asiakkuuksista on kestänyt vuoden, 28,6 % 2-4 vuotta, 28,6 % 5-10 vuotta ja 28,6 % yli kymmenen vuotta. Tästä voimme päätellä, että tutkimukseen valitut avainasiakassuhteet ovat pääsääntöisesti kestäneet vuosia.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin kuinka hyvin vastaajat kokevat tuntevansa Joka Ohjelmat Oy:n palvelut. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 2)

TAULUKKO 2 Joka Ohjelmat Oy:n tarjoaman tuntemus

	Lukumäärä (f)	Prosentti- osuus %
jokseenkin heikosti	1	14,3
en osaa sanoa	3	42,9
hyvin	2	28,6
erinomaisesti	1	14,3
Total	7	100,0

Taulukosta (TAULUKKO 2) nähdään, että 14,3 % avainasiakkaista kokee tuntevansa Joka Ohjelmat Oy:n palvelut jokseenkin heikosti, 28,6 % hyvin ja 14,3 % erinomaisesti. Lähes puolet asiakkaista 42,9 % asiakkaista ei osannut sanoa, kuinka hyvin tuntee Joka Ohjelmien palvelut tai tulkitsi vastauksen keskiverto tasoksi. Tässä kohtaan vastausvaihtoehdot olisi voitu muotoilla tarkemmin, jotta tuloksia voisi tulkita paremmin. Voimme kuitenkin todeta, että 42,9 % avainasiakkaista kokee tuntevansa Joka Ohjelmien palvelut hyvin tai erinomaisesti.

Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 3) vertaillaan, onko asiakassuhteen kestolla vaikutusta siihen kuinka hyvin asiakkaat kokevat tuntevansa Joka Ohjelmat Oy:n palvelut.

TAULUKKO 3 Asiakkuuden keston ja tarjoaman tuntemus

			2. Kuinka hyvin koette tuntevanne Joka Ohjelmat Oy:n tarjoamat palvelut?				Yhteensä
			jokseenkin heikosti	en osaa sanoa	hyvin	erinomaisesti	
1. Kuinka pitkään olette olleet Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaita?	1 vuoden	Lukumäärä (f)	0	1	0	0	1
		% osuus	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
	2-4 vuotta	Lukumäärä (f)	1	1	0	0	2
		% osuus	14,3%	14,3%	0,0%	0,0%	28,6%
	5-10 vuotta	Lukumäärä (f)	0	0	1	1	2
		% osuus	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%
	yli 10 vuotta	Lukumäärä (f)	0	1	1	0	2
		% osuus	0,0%	14,3%	14,3%	0,0%	28,6%
Yhteensä		Lukumäärä (f)	1	3	2	1	7
		% osuus	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	100,0%

Taulukossa (TAULUKKO 3) nähdään vertailuja asiakkuuden iän ja tarjoaman tuntemuksen kokemisen välillä. Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaana 1 vuoden ollut koki, ettei osaa sanoa 14,3% (f=1) kuinka hyvin tuntee Joka Ohjelmat Oy:n tarjoaman. Vastaavasti 2-4 vuotta suhteessa olleet asiakkaat vastasivat tuntevansa palvelut heikosti 14,3% (f=1) tai eivät osanneet sanoa 14,3% (f=1), 5-10 vuotta suhteessa olleet asiakkaat kokivat tuntevansa palvelut parhaiten, nämä asiakkaat vastasivat hyvin 14,3% (f=1) tai erinomaisesti 14,3% (f=1). Yli 10 vuotta asiakassuhteessa olleet asiakkaat eivät osanneet sanoa kuinka hyvin tuntevat palvelut 14,3% (f=1) tai kokivat tuntevansa ne hyvin 14,3% (f=1). Hajontaa ja ”en osaa sanoa” tuloksia on paljon 42,9%. Sen vuoksi vertailukelpoisia tuloksia on liian vähän johtopäätösten tekemiseen, mutta todettakoon, että suhteen ikä näyttäisi vaikuttavan tuntemusta lisäävästi niin kuin sen kuuluisikin mennä.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin kuinka hyvin Joka Ohjelmat Oy:n palvelut vastaavat asiakkaiden odotuksia. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 4)

TAULUKKO 4 Joka Ohjelmat Oy:n palveluiden vastaaminen asiakkaiden odotuksiin

	Lukumäärä (f)	Prosentti- osuus %
en osaa sanoa	2	28,6
hyvin	5	71,4
Total	7	100,0

Taulukosta (TAULUKKO 4) nähdään, kuinka hyvin Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaat kokevat yrityksen palveluiden vastaavan heidän odotuksiaan. 71,4 % vastaajista koki palveluiden vastanneen odotuksia hyvin ja 28,6 % ei osannut vastata miten palveluiden vastanneen odotuksia tai koki keskimmäisen vastausvaihtoehdon olleen neutraali. Tähän kysymykseen olisi voinut laittaa neljä vastausvaihtoehtoa, jolloin kysymyksen tutkimustulos olisi ollut helpommin tulkittavissa. Huomattavan suuri osa vastaajista, kuitenkin koki palveluiden vastanneen hyvin heidän odotuksiaan.

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin mitä Joka Ohjelmat Oy:n palveluita tutkimukseen osallistuneet asiakkaat käyttävät. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 4)

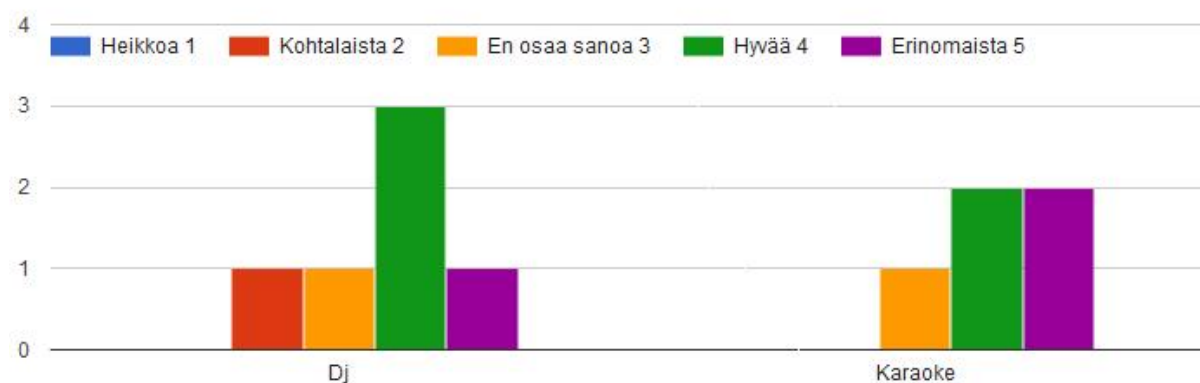
TAULUKKO 5 Käytetyt Joka Ohjelmat Oy:n palvelut

	Lukumäärä (f)	Prosentti- osuus %
DJ	1	14,3
Karaoke	2	28,6
molemmat	4	57,1
Total	7	100,0

Taulukosta (TAULUKKO 5) nähdään, mitä palveluita Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaat käyttävät. Vastaaajista 57,1 % käyttää sekä dj että karaokepalveluita. Pelkkiä karaoke palveluita käyttää 28,6 % ja vain dj palveluita käyttää 14,3 % Joka Ohjelmat Oy:n kyselyyn vastanneista asiakkaista.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin mitä mieltä Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaat ovat vuokratyöntekijöiden ammattitaidosta. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (KUVIO 10)

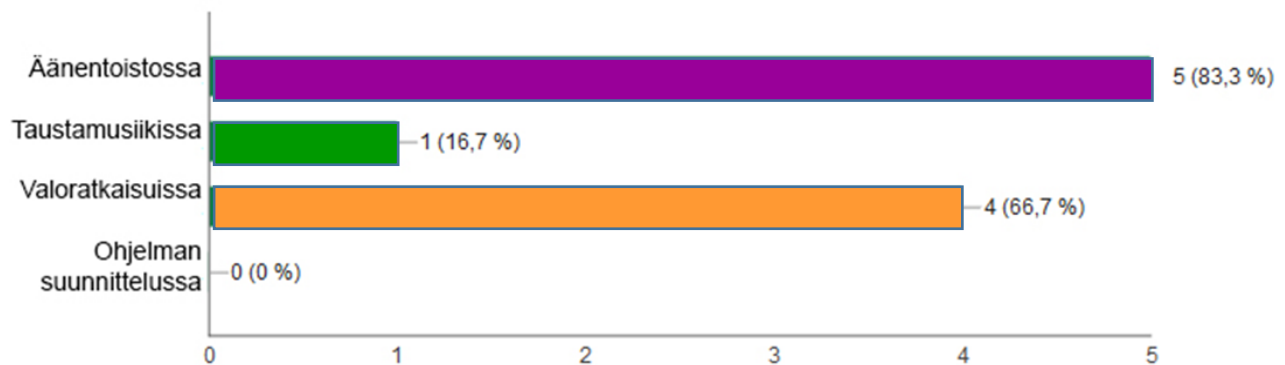
KUVIO 10 Vuokrahenkilöstön ammattitaito



Kuviossa (KUVIO 10) nähdään kuinka Joka Ohjelmat Oy:n henkilöstön välityspalveluita käyttäneet asiakkaat ovat kokeneet vuokrahenkilöstön ammattitaidon. Dj-palveluita käyttäneitä asiakkaita oli 6 ja heistä 16,7 % koki vuokrahenkilöstön ammattitaidon olleen kohtalaista, 50 % hyvää koki sen olleen hyvällä tasolla, 16,7 % koki ammattitaidon olleen erinomaista ja 16,7 % ei osannut sanoa mitä mieltä oli asiasta. Karaoke palveluita käyttäneitä asiakkaita oli 5 ja heistä 40 % piti vuokrahenkilöstön ammattitaitoa erinomaisena, 40 % hyvänä ja 20 % ei osannut arvioida kokemuksiaan. Sekä Dj-, että karaoke-palveluita käyttäneiden asiakaskokemukset painottuvat siis hyvää tai erinomaiseen ammattitaidon kokemukseen.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin mitä Joka Ohjelmat Oy:n teknisen toteutuksen palveluita kyselyyn vastanneet asiakkaat käyttävät. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (KUVIO 11)

KUVIO 11 Käytetyt tekniset palvelut



Kuviossa (KUVIO 11) nähdään, miten kyselyyn vastanneiden asiakkaiden teknisten palveluiden käyttö jakaantuu. 83,3 % kyselyyn vastanneista asiakkaista on käyttänyt Joka Ohjelmat Oy:n palveluita ravintolansa äänentoistossa, 66,7 % valoratkaisuissa ja 16,7 % taustamusiikissa.

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaiden preferenssiä yhteydenpidossa yritysten välillä. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 6)

TAULUKKO 6 Yhteydenpito

	Lukumäärä (f)	Prosenttiosuus %
kyllä	2	28,6
ei, otamme yhteyttä kun tarvitsemme palvelu- lujanne	2	28,6
ajoittain	3	42,9
Total	7	100,00

Taulukosta (TAULUKKO 6) ilmenee, kuinka usein Joka Ohjelmat Oy:n kyselyyn vastanneet asiakkaat haluavat olla yhteydessä yritykseen. Vastaajista 28,6 % haluaisi olla yhteydessä Joka Ohjelmien yhdyshenkilön kanssa viikoittain, 42,9 % ajoittain ja 28,6 % haluaa ottaa itse yhteyttä, kun tarvitsee yrityksen palveluja. Tulosten pienen otannan ja tulosten hajautumisen vuoksi johtopäätöksiä näistä tulok-

sista on vaikea vetää, mutta tämä voi olla parasta selvittää asiakaskohtaisesti kuin tehdä koko asiakasjoukkoa koskeva strategia keskiverto vastausten pohjalta.

Kahdeksannessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka usein Joka Ohjelmat Oy:n asiakkuuden kehitys tutkimukseen osallistuneet asiakkaat olisivat valmiita sitoutumaan kehittämispalavereihin. Tulokset koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 7)

TAULUKKO 7 Kehittämispalaverit

	Lukumäärä (f)	Prosentti- osuus %
kuukausittain	1	14,3
3kk välein	1	14,3
puolivuositain	2	28,6
tarvittaessa	3	42,9
Total	7	100,0

Taulukosta (TAULUKKO 7) nähdään, kuinka usein Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaat haluaisivat pitää kehittämispalavereita. Yrityksen asiakkaista 14,3 % haluaa pitää palavereita kuukausittain, 14,3 % kolmen kuukauden välein, 28,6 % puolivuositain ja 42,9 % vain tarvittaessa. Kehittämispalaverit yhdessä asiakkaiden kanssa olisi varmaan hyvä pitää sen jälkeen, kun asiakaskohtaiset suunnitelmat ja tavoitteet on tehty case-yrityksen sisällä ja niiden toteuttamista lähdetään miettimään, samalla voi olla syytä vielä muokata tavoitteita näiden palaverien pohjalta.

Yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin Joka Ohjelmat Oy:n asiakasyritysten lähitulevaisuuden ravintolan uudistamissuunnitelmia. Tulokset koottu alla olevaan kuvioon (KUVIO 12)

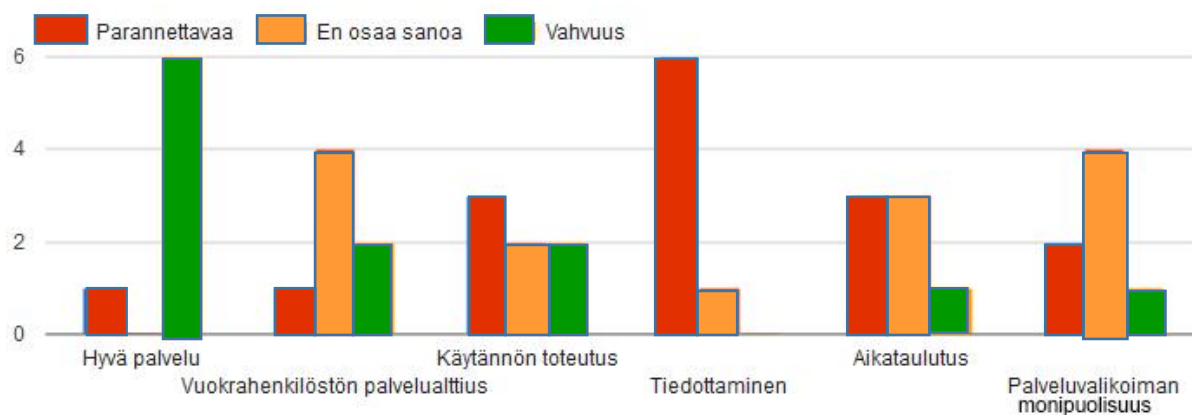
KUVIO 12 Tulevaisuuden näkymät



Kuviossa (KUVIO 12) nähdään, että Joka Ohjelmat Oy:n kyselyyn vastanneiden asiakkaiden uusiutumis suunnitelmista kohdistuu 66,7 % sisustukseen, 66,7 % äänentoistoon ja 66,7 % valoratkaisuihin. Tässä kysymyksessä on hyvä huomioida, että vastaajia oli vain kolme, ja kaikki nämä asiakkaat suunnittelivat totaalista ilmeen muutosta. Tämän kysymyksen pohjana oli Joka Ohjelmat Oy:n ajatus laajentaa toimintaansa mahdollisesti sisustuspuolelle, sillä ala on jatkuvasti uudistuvaa ja tämän otannan perusteella voi tehdä olettamuksen, että sisustuksen uusiminen kuuluu olennaisena osana ravintoloiden ilmeen uudistukseen ja sisustuspalveluille saattaisi olla kysyntää.

Kymmenennessä kysymyksessä selvitettiin Joka Ohjelmat Oy:n vahvuuksia ja kehityskohteita. Tulokset koottu alla olevaan kuvioon (KUVIO 13)

KUVIO 13 Joka Ohjelmat Oy:n vahvuudet ja kehityskohteet



Kuviossa (KUVIO 13) nähdään Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaiden näkökulmasta, mitkä ovat yrityksen vahvuuden ja kehityskohteet. 85,7 % Joka Ohjelmat Oy:n tutkimukseen osallistuneista asiakkaista koki hyvän palvelun olevan yrityksen vahvuus. 14,3 % yrityksen asiakkaista koki palvelussa olevan vielä parannettavaa. Vuokrahenkilöstön palvelualttiutta piti vahvuutena 28,6 %, 56,1 % ei osannut sanoa ja 14,3 % tutkimukseen osallistuneista asiakkaista koki, että siinä on vielä parannettavaa. Käytännön toteutuksessa oli 42,9 % mielestä vielä parannettavaa, 28,6 % ei osannut sanoa ja 28,6 % piti sitä vahvuutena.

Tiedottamisessa oli parannettavaa 85,7 % mielestä tutkimukseen osallistuneista Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaista ja 14,3 % ei osannut sanoa. Aikataulutuksessa oli parannettavaa 42,9 % mielestä, 42,9 % ei osannut sanoa ja vahvuudeksi sen koki 14,3 %. Tutkimukseen osallistuneista Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaista 57,1 % ei osannut sanoa onko palveluvalikoiman monipuolisuus yrityksen kehityskohde vai vahvuus, 28,6 % koki siinä olevan parannettavaa ja 14,3 % piti sitä vahvuutena.

Lukumäärät ovat liian pieniä lopullisten johtopäätösten tekoon, mutta tämän otannan perusteella näyttäisi, että Joka Ohjelmien suurin vahvuus on palvelun laadussa ($f=6$) ja suurimpana kehityskohtana nousee esiin tiedottaminen ($f=6$).

Vapaamuotoinen palaute

Yhdestoista kysymys oli avoin kysymys, johon vastauksia tuli kaksi. Kysymys kuului: mitä palautetta haluaisitte antaa Joka Ohjelmat Oy:lle tai onko jotain palveluita/tuotteita mitä kaipaaisitte ohjelmatoimiston valikoimiin?

- ”Joy:n oman kotisivun kaipaissimme, jossa olisi listattuna palvelut alk. hintoineen ja miksi ei dj tai karaokekeikan online varaus, jossa näkyisi vapaat vetäjät tietyinä päivinä :)”
- ”Saattavat jo ollakin valikoimassa, mutta erilaisten tapahtumien juontajia, sekä naisia että miehiä, tarvittaisiin. Lisäksi ns. taustamusiikin soittajia ruokatilaisuuksiin. Kalajoki alueena kehittyä ja siellä järjestettävien tapahtumien koko, määrä ja taso kasvavat.”

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. (Tilastokeskus). Validiteetti ilmaisee tutkimuksen luotettavuutta otoksen perusteella. Esim. kysymys asiakassuhteen iästä ei vielä riitä mittaamaan sitä, kuinka hyvin asiakas kokee tuntevansa yrityksen. Kysymysten asettelu onnistui mielestäni hyvin ja näin ollen tutkimustulosten validiteetti on kohdillaan. Tutkimus mittaa onnistuneesti asiakassuhteen tilaa, antaa kehityskohteita case yritykselle sekä peilaa tulevaisuuden näkymiä asiakas yrityksessä, eli antaa Joka Ohjelmat oy:lle mahdollisuuksia halutessaan tarjota ratkaisuja näihin tulevaisuuden uudistuksiin.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan arvioida esim. toistomittauksilla (Tilastokeskus). Eli reliabiliteetilla kuvataan kuinka hyvin tutkimuksen voisi toistaa ilman virheellisiä tuloksia. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen otos jäi toivottua pienemmäksi, kun vastausprosentti oli 53,8 % (n=13), joten tutkimustuloksia ei voida yleistää suurempaan perus joukkoon. Toisin sanoen tutkimuksen otos jäi pieneksi ja siksi reliabiliteettikin on niin pieni, ettei tuloksista voi vetää lopullisia johtopäätöksiä Joka Ohjelmat oy:n asiakassuhteista. Tästä otoksen asiakasryhmästä voidaan kuitenkin saada suuntaa-antavia johtopäätöksiä. Toimeksiantaja tarkoituksiin näitä tuloksia voidaan hyödyntää otoksen asiakassuhteiden nykytilan määrittämisessä ja kehittämisen suuntaviivoja luodessa, sillä asiakassuhteiden johtamiseen tässä tapauksessa tarvitaan aina asiakaskohtaista tietoa lopullisia strategioita luodessa.

6 YHTEENVETO JA KEHITYSIDEOITA

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiakkuuksienhallintaa ja, sitä miten sitä voisi kehittää b-to-b yrityksessä sisältäpäin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Joka Ohjelmat Oy voisi tehostaa asiakkuudenhallintaansa strategisen johtamisen keinoin. Siihen annettiin avaimia teoriaosuuden tietopohjan avulla. Asiakaskohtaisen strategian luomiseen annettiin keinoja asiakkuuden kehittämisen konkreettisoivan toimintasuunnitelmapohjan muodossa (LIITE 1). Tämän opinnäytetyön teoriaosuus muodostui asiakkuudenhallinnan avaamisella ja sen käytäntöön soveltamisen keinojen läpikäymisestä. Asiakkuudenhallinta on pitkien ja uskollisten asiakassuhteiden luomista, kehittämistä ja johtamista kullekin asiakasryhmälle sopivalla tavalla. Asiakkuuksia ryhmitellessä tulee löytää aina omalle yritykselle sopivat kriteerit. Asiakkuudenhallinnan kannalta on tärkeää huomioida myös asiakkuuden vaiheet, joten työssä käytiin läpi myös asiakkuuden elinkaaren vaiheet ja miten asiakkuutta tulisi johtaa kussakin vaiheessa. Asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja asiakassuhteiden potentiaalia lähdettiin selvittämällä asiakkuuksien nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tämän jälkeen tutkin, mitä voitaisiin tehdä toisin asiakassuhteiden johtamisen tehostamiseksi.

6.1 Kehitysideoita

Tutkimuksen perusteella yrityksen suurimpia myyntivaltteja ovat hyvä palvelu ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. Tiedottaminen ja aikataulutus mainittiin yrityksen kehityskohteiksi, tästä syystä lähtisin kuitenkin uudelleen harkitsemaan tietoteknistä CRM-ohjelmistoa. Tietotekniset CRM-järjestelmät rajattiin tämän työn ulkopuolelle, sillä case-yritys koki ne ehkä liian hankaliksi. Tämä voi johtua siitä, ettei niihin oltu juuri perehdytty. Suosittelisin yritystä tutustumaan Pipedrive Sales CRM-ohjelmaan ja kokeilemaan sitä sen tarjoaman ilmaisen kuukauden ajan. Tutustuin hieman ohjelmaan luomalla itselleni siihen tunnukset ja se vaikutti varsin helppokäyttöiseltä niin koneella kuin mobiilissakin, mikä helpottaisi huomattavasti yhteydenpitoa asiakkaisiin aikataulussa ja kaikki kontaktit tulisi kirjattua, jolloin panostusta suhteeseen voitaisiin tehokkaasti seurata. Järjestelmään voi tuoda esimerkiksi Excel taulukoissa asiakastietoja ja se on mahdollista integroida myös suoraan sähköpostiin ja kalenteriin. Pipedrive Sales CRM-ohjelmiston tärkeimpiä ominaisuuksia ovat myyntiprosessin hallinta, rajaton muokattavuus, sekä myynnin tulosten raportointi. Pipedrive Sales CRM-ohjelmiston kautta pystyy myös luomaan tavoitteita ja seuraamaan niiden toteutumista. Tämä voisi auttaa tehostamaan kannattavuutta. Järjestelmän käyttöliittymäsuunnittelussa on panostettu helppokäyttöisyyteen missä ja milloin vain.

Hinta on kokeilu kuukauden jälkeenkin hyvin edullinen, 12/kk/käyttäjä (vuodessa se tekee 144 €) eikä käyttäjä määrää ole rajattu. Tämä mahdollistaa yrityksen sisäisen kommunikaation ja asiakaskontaktien kirjanpidon yksinkertaistamista. Järjestelmän saa tietokoneelle suomeksi ja mobiililaitteilla käyttöjärjestelmä toimii englanniksi. Vaikka yritys ei päätyisikään järjestelmää hankkimaan, voisi järjestelmän kokeilulla testata saisiko yritys lisäarvoa liiketoimintaansa.

Case yrityksellä Joka Ohjelmat Oy:llä on verkkosivujen päivitys käynnissä ja niihin tuli kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen kautta ideoita. Vapaamuotoisessa palautteessa esille nousutta alkaen hintojen lisäämistä verkkosivuille on vältetty, koska hinta muodostuu niin monista tekijöistä ja lähtökohtaisesti kaikki toivovat saavansa alkaen hinnalla palvelut huolimatta siitä kuinka räätälöityä palvelua asiakas haluaa. Hinnaston lisäämisen voisi kuitenkin ottaa harkintaan esimerkiksi hintahaarukkaa käyttäen. Vuokrahenkilöstön ajanvaraus nettisivujen kautta voi olla haastavaa varsinkin, jos kyseessä on osa-aikainen työntekijä. Toisaalta taas toteutuksen voisi hoitaa niin, että työntekijöiden varauslistaan ilmoitettaisiin päivät, jolloin hän on käytettävissä. Päivinä jolloin työntekijä ei ole käytettävissä voitaisiin automaattisesti merkitä hänen olevan varattu. Näin välttyttäisiin sekaannuksilta, miksei joku tietty henkilö voi tulla keikalle haluttuna päivänä, vaikka hänelle ei ole keikkaa varattuna muualla. Lisäksi tämä saattaisi näyttäytyä kysyntänä asiakasyrityksille ja lisätä halua varata jäljellä olevia aikoja. Joka tapauksessa saatavuus parantuisi nettiajanvarauksen kautta. Sisustuspuolelle laajentamisen kannattavuudesta on vaikea vetää johtopäätöksiä tutkimuksen tulosten perusteella, mutta se voidaan todeta, että uudistumisen tarve alalla on suuri myös asiakkaiden kohdalla ja näin ollen he uusivat ravintolansa ilmettä. Kysyntää palvelulle siis mahdollisesti löytyisi. Tässä voisi olla yritykselle hyvä jatkotutkimuksen aihe tulevaisuutta ajatellen.

6.2 Pohdintaa ja loppusanat

Joka Ohjelmat Oy:n asiakassuhteet ovat kaikesta päätellen hyvällä mallilla. Joka Ohjelmat Oy:n pitäisi kuitenkin kehittää asiakkuuksiensa johtamista entistä enemmän asiakkaan elinkaaren vaiheita huomiioon ottavaksi, jolloin kutakin asiakkuutta hoidettaisiin ja kehitettäisiin tilanteen vaatimalla tavalla. Asiakkuuksien johtamisen vastuuta voisi myös delegoida eteenpäin, jottei kaikki suhteet kaatuisi yhden henkilön, tässä tapauksessa toimitusjohtajan, niskaan. Asiakkuuksia on tärkeä johtaa eteenpäin koko niiden elinkaaren ajan. Yhdellä vastuuhenkilöllä ei välttämättä riitä resurssit kehittää kaikkia yrityksen kannattavimpien asiakkuuksien tunnistamiseen ja näin olleen niiden todellinen potentiaali voi jäädä huomaamatta. Asiakkuuksien todellista potentiaalia ei yleensä saavuteta, jollei asiakassuhteita

den johtamiseen ole riittävää tietotaitoa ja näin ollen niitä ei pystytä johtamaan asianmukaisella tavalla. Kohdentamalla huomio kannattavimpien asiakkuuksien johtamiseen ja kannattamattomien asiakkuuksien lopettamiseen voidaan, saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä.

Jos Joka Ohjelmat Oy päätyy toteuttamaan ehdottamiani kehitystoimenpiteitä, suosittelen jatkossa tutkimaan niistä saatavien hyötyjen määrää ja laatua. Näin saataisiin suuntaa, minne päin yrityksen asiakkuuden hallintaa tulisi jatkossa kehittää. Asiakkuuksienhallinta, kun on jatkuva oppimisprosessi, jossa asiakaslähtöisellä ajattelulla tuotetaan parempaa asiakaskannattavuutta ja sitä kautta suurempaa asiakkuuden kokonaisarvoa sekä oman yrityksen, että asiakkaiden näkökulmasta.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Berry, L.L. 1983. Relationship marketing. Chicago: American marketing association.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 1997. Value-driven relational marketing: from products to resources and competence. Massachusetts: Lexington Books.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b palveluiden markkinointi. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Storbacka, K. Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 1.painos. Porvoo: WSOY ja Täydellinen Asiakkuus Oy.
- Storbacka, K. Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 5. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tilastokeskus. Tietoa tilastoista; käsitteet ja määritelmät. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html> Viitattu 22.5.2016.
- Suonvieri, J. 2016, Toimitusjohtajan haastattelu. 9.4. Joka Ohjelmat Oy, Kalajoki.

Joka ohjelmat Oy

Jouni Suonvieri

Asiakassuhteiden hallinta

1. Nettisivujen mukaan teillä on 8 vakituista ja 40 keikkaluontoista työntekijää?
2. Ennen yrittäjyyttä koulutus ja mitä töitä teit?
3. Miten päätit lähteä yrittäjäksi?
4. Miten määrittelisit työn kuvasi?
5. Entä yritys idean?
6. Missio eli mitä yritys tekee?
7. Visio eli tavoite tulevaisuudelle?
8. Onko asiakkaista kovaa kilpailua alalla?
9. Hankitteko te asiakkaita markkinoimalla itseänne vai ottavatko asiakkaat yhteyttä teihin?
10. Kuinka suuri osa asiakassuhteista on pitkäkestoisia jopa vuosia kestäneitä ja onko paljon yhden tapahtuman asiakassuhteita?
11. Miten pyritte jatkamaan ja kehittämään asiakassuhteita?
12. Onko asiakassuhteita jouduttu lopettamaan, koska ne eivät ole olleet yrityksen kannalta taloudellisia?
13. Onko käytössä CRM järjestelmä? Onko sitä harkittu / oletteko kokeneet sen hyödyllisenä?
14. Kuinka asiakkaisiin pidetään yhteyttä?
15. Entä kuinka hankitaan uusia asiakkaita? Kuinka tärkeä puskaradio on siinä?
16. Mitä ovat asiakassuhteiden hallinnassa haasteita? Riskejä?
17. Koetko, että pitkät asiakassuhteet ja verkostot ovat avain menestykseen alalla?

Asiakkuuden kehitystutkimus

Arvoisa asiakas,

Olen liiketalouden opiskelija Centria-ammattikorkeakoulusta Kokkolasta. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Joka Ohjelmat Oy:n kanssa, sillä haluamme panostaa asiakassuhteisiin ja tarjota toimivia ratkaisuja asiakkaillemme. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten voisimme uudistaa/kehittää palveluitamme entistä paremmin tarpeitanne vastaaviksi. Kiitoksena panoksestanne, arvomme vastanneiden kesken yhden (1) ilmaisen keikan (dj tai karaoke). Jätäthän yhteystietosi arvontaa varten. Voit tajaan ollaan yhteydessä henkilökohtaisesti.

Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti.

Pyydämme Teitä ystävällisesti vastaamaan oheisiin kysymyksiin ke 27.4. mennessä.

1. Kuinka pitkään olette olleet Joka Ohjelmat Oy:n asiakkaita?

- Alle vuoden
- 1 vuoden
- 2-4 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Kuinka hyvin koette tuntevanne Joka Ohjelmat Oy:n tarjoamat palvelut?

1 2 3 4 5

Heikosti						Erinomaisesti
----------	--	--	--	--	--	---------------

3. Koetteko, että Joka Ohjelmat Oy:n palvelut ovat vastanneet odotuksianne?

1 2 3 4 5

Ei lainkaan						Täysin
-------------	--	--	--	--	--	--------

4. Mitä Joka Ohjelmat Oy:n palveluita pääasiassa käytätte?

- Dj
- Karaoke
- Molemmat yllä olevat
- Bändi/esiintyjät

5. Mikäli olette käyttäneet henkilöstön välityspalveluja, mitä mieltä olette vuokrahenkilöstön ammattitaidosta asteikolla 1-5.

	Heikkoa 1	Kohtalaista 2	En osaa sanoa 3	Hyvää 4	Erinomaista 5
Dj					
Karaoke					

6. Oletteko käyttäneet Joka Ohjelmat Oy:n palveluita ravintolanne:

- Äänentoistossa
- Taustamusiikissa
- Valoratkaisuissa
- Ohjelmansuunnittelussa

7. Toivoisitteko teihin pidettävän yhteyttä viikoittain, esimerkiksi aina tiettynä päivänä?

- Kyllä
- Ei, otamme yhteyttä, kun tarvitsemme palvelujanne.
- Ajoittain
- En osaa sanoa

8. Haluaisitteko pitää kehittämispalavereita:

- Kuukausittain
- 3kk välein
- Puolivuositain
- Tarvittaessa

9. Suunnitteletteko uusivanne lähiaikoina ravintolanne?

- Sisustusta
- Äänentoistoa
- Valoratkaisuja

10. Mitkä ovat mielestänne Joka Ohjelmat Oy:n vahvuudet ja kehityskohteet?

	Parannettavaa	En osaa sanoa	Vahvuus
Hyvä palvelu			
Vuokrahenkilöstön palvelualttius			
Käytännön toteutus			
Tiedottaminen			
Aikataulutus			
Palveluvalikoiman monipuolisuus			

11. Mitä palautetta haluaisitte antaa Joka Ohjelmat Oy:lle? Onko jotain palveluita/tuotteita mitä kaipaisitte ohjelmatoimiston valikoimiin?

Kiitos ajastanne! Mikäli haluatte osallistua arvontaa, olkaa hyvät ja jättäkää yhteystietonne tähän. (Yhteystietoja käytetään vain arvontaan, tutkimustulokset analysoidaan anonymisti.)
